

**DIE ROL VAN DIE BESTUURSPAN VAN 'N  
SKOOL IN DIE VESTIGING VAN 'N GESONDE LEERKULTUUR**

**MARIUS JOHAN BOTHA**



Werkstuk ingelewer  
ter gedeeltelike voldoening  
aan die vereistes van die  
Graad M.Ed. in die Opvoedkunde  
in die Departement Opvoedingsbeleidstudie  
aan die  
Universiteit van Stellenbosch

**STUDIELEIER: DR DJL TAYLOR**

**DESEMBER 2003**

## OPSOMMING

Die primêre doel van die studie was om 'n beskrywing te gee van die funksie en die rol wat bestuurspanne, in die bevordering van 'n leerkultuur op hoërskoolvlak, moontlik kan speel.

Soos die onderwyser en die bestuurspan 'n belangrike rol het om te vervul in die vestiging van 'n leerkultuur, het die ouers ook 'n belangrike rol om te vertolk. Die ouer behoort dus 'n bydrae te kan lewer tot die ontwikkeling van 'n leerkultuur en uiteindelik ook tot lewenslange leer en opvoeding.

Skole is tans besig om 'n leerkultuur daar te stel, maar die meerderheid van skole is nog besig om te herstel van die negatiewe gevolge van apartheid. As ons 'n leerkultuur wil vestig, moet daar dissipline, toewyding en self-dissipline wees. Ons moet streef na leerders wat gesag en dissipline sal aanvaar, asook leerders wat toegewyd sal wees met 'n positiewe ingesteldheid teenoor die opvoedingsstruktuur.

Wat ons wel moet onthou, is dat leerkultuur by die huis begin. Met dié dat kultuur dinamies is, het dit ook 'n invloed op organisasie- en bestuurskulture. Met effektiewe bestuur moet ons elke individu die geleentheid gee om te ontwikkel tot sy volle potensiaal. Die bestuurspan speel dus 'n beduidende rol in die vestiging of handhawing van 'n leerkultuur.

Skoolkultuur word bepaal deur die waarde, houding en gedrag van sekere situasies wat bydra tot 'n ontoereikende onderrigaktiwiteit. Deur die vestiging van projekte wat geïnisieër is deur die regering, sal ons baie meer betrokkenheid kry by die vestiging van 'n leerkultuur. Die rol van die ouers word onder die soeklig geplaas as gevolg van die verskillende behoeftes in 'n leerkultuur.

Deur die ouers onder die soeklig te plaas, kom die bestuurspan en die beheerraad na vore. Dit impliseer dat daar 'n bestuursplan en 'n strategiese beplanning in plek moet wees. Deur dit alles daar te stel, kan ons 'n beter verhouding bou, tussen die ouer en sy skool, en

daardeur die leerkultuur van die skool versterk en uitbou.

Die benadering in die studie was om eers die behoefte vir 'n leerkultuur te kontekstualiseer teen die agtergrond van veranderinge in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel in die laaste paar dekades. Daarna is relevante begrippe geïdentifiseer en omskryf: die algemene begrip *kultuur* is nouer verduidelik en gedifferensieer deur die verwantskap te ondersoek met begrippe soos organisasiekultuur, skoolkultuur, leerkultuur en onderrigkultuur, sowel as die verwantskap tussen skoolgebaseerde bestuur en leerkultuur. Twee belangrike stappe volg: eerstens is die voorvereistes vir die vestiging van 'n leerkultuur ondersoek, insluitend die potensiale deelname van belanghebbendes – veral met behulp van inligting bekom deur persoonlike insette van rolspelers in 'n spesifieke skoolprojek waarby die skrywer betrokke was – en tweedens, word die voorwaardes vir volhoubaarheid, nadat dit wel gevestig is, van 'n gesonde leerkultuur bespreek, met spesiale verwysing na die kardinale rol van die bestuurspan. Die studie word saamgevat met aanbevelings en voorstelle vir verdere navorsing.



## SUMMARY

The primary goal of this study is to provide a functional description of the function and the role of management teams, in the promotion of a culture of learning, at High School level.

Teachers, management teams, but also parents have an important role to play in creating a culture of learning. Thus, the parents can make a valuable contribution to the development of a learning culture and ultimately enhance lifelong learning and education.

Presently, schools are in the process of developing a culture of learning, unfortunately the majority of schools are still attempting to recover from the negative effects of apartheid. In order to develop such a culture of learning, aspects such as discipline, commitment and self-discipline must be addressed. We have to strive towards educating learners to accept authority and discipline, as well as learners that will be committed and motivated.

One has to remember that a culture of learning starts at home. Since culture is a dynamic entity, it has an influence on the culture of organisation and management. Through effective management, we have to create opportunities for every individual to develop his/her full potential. The management team thus plays a significant role in establishing and maintaining a learning culture.

A school culture is determined by the value, attitude and behaviour of certain situations that lead to insufficient, unacceptable learning activities. Through projects, initiated by government, we will be able to create more awareness and participation in the development of a culture of learning.

The role of parents is placed under the spotlight, because of different needs within a culture of learning. By placing parents under this spotlight, we can focus on the management team and also the governing body. This implies that there has to be a management and strategic plan in place. By having these factors in place, one can create and build a better and healthy relationship between the parents and the school.

The approach followed in the study was firstly to contextualise the need for a learning culture against the background of changes in the South African education system in the last few decades. Thereafter, relevant concepts were identified and defined: the general



concept of *culture* was more closely explained and differentiated by investigating the relationship between concepts such as organisational culture, school culture, learning culture and teaching culture, as well as the connection between school based management and a learning culture. Two important steps follow: firstly, the study investigated the preconditions for the establishment of a learning culture, including the potential participation of stakeholders – especially with the aid of information obtained through personal inputs from role players in a specific school project of which the writer was part – and secondly, the study looks at conditions necessary, once it is established, to maintain and sustain a healthy learning culture, with special reference to the cardinal role of the management team. The study concludes with recommendations and suggestions for further research.

## **BEDANKINGS**

Ek wil van die geleentheid gebruik maak om die volgende mense te bedank met hul hulp tydens die skryf van die werkstuk:

Dr DJL Taylor my studieleier vir sy leiding en behulpsaamheid.

My kollegas se ondersteuning.

Me Yvette van Zyl vir die taal en tegniese versorging.

Me Anize Gerber en Me Irene Pienaar vir die opmerkings en voorstelle.

Me Erica Wagenaar vir die tik van die werkstuk.

My vrou, Debbie en dogter Shani vir hul inspirasie en begrip, hulle lojaliteit en ondersteuning.

Jan en Marina le Roux waar ons telkens tydens klasse tuis was, hul hartlike ontvangs en ondersteuning.

Alle eer aan God, as Hemelse Vader wat vir my dit moontlik gemaak en krag gegee het om die werkstuk te kan voltooi.



## INHOUDSOPGAWE

	Page
<b>VERKLARING.....</b>	<b>I</b>
<b>OPSOMMING .....</b>	<b>II</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>IV</b>
<b>BEDANKINGS .....</b>	<b>VI</b>
<b>HOOFSUK 1: INLEIDENDE PERSPEKTIEF.....</b>	<b>1</b>
1.1 INLEIDING.....	1
1.2 WEERSTAND IN DIE 1980's.....	3
1.3 SCENARIO 1992-1995.....	5
1.4 SUID-AFRIKAANSE ONDERWYS VANDAG: .....	6
1.5 DIE BEGRIP "LEERKULTUUR" .....	8
1.6 PROBLEME MET LEERKULTUUR .....	9
1.7 DOEL VAN DIE STUDIE .....	9
1.8 DIE FOKUS VAN DIE STUDIE.....	10
1.9 OPSOMMING .....	10
<b>HOOFSUK 2: OMSKRYWING VAN KULTUUR.....</b>	<b>11</b>
2.1 INLEIDING.....	11
2.2 WAT IS KULTUUR?.....	11
2.3 ORGANISASIEKULTUUR.....	13
2.4 SKOOLKULTUUR.....	14
2.5 DIE PLEK VAN LEERKULTUUR IN DIE ONDERWYS.....	16
2.6 ONDERRIGKULTUUR .....	17
2.7 SKOOLGEBASEERDE BESTUUR EN LEERKULTUUR .....	18
2.8 OPSOMMING .....	21
<b>HOOFSUK 3: VOORVEREISTES VIR DIE VESTIGING VAN 'N LEERKULTUUR.....</b>	<b>23</b>
3.1 INLEIDING.....	23
3.2 DIE PROJEK "CULTURE OF LEARNING" (LEERKULTUUR).....	24
3.3 BELANGHEBBENDES WAT KAN HELP MET DIE SKEP VAN 'N LEERKULTUUR .....	26

<b>3.4</b>	<b>VERSKILLENDE VLAKKE VAN BEHOEFTE VAN 'N LEERKULTUUR .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>VERDERE INSIGTE VANUIT GESPREKKE MET MENSE .....</b>	<b>31</b>
<b>3.6</b>	<b>OPSOMMING .....</b>	<b>35</b>
<b>HOOFSTUK 4: DIE VESTIGING VAN 'N VOLHOUBARE EN 'N GESONDE</b>		
	<b>LEERKULTUUR .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>VERBAND TUSSEN LEWENSLANGE OPVOEDING EN 'N GESONDE</b>	
	<b>LEERKULTUUR .....</b>	<b>36</b>
<b>4.3</b>	<b>AKSIES DEUR DIE BESTUURSPAN EN DIE BEHEERLIGGAAM OM</b>	
	<b>BEHOEFTE TE BEVREDIG .....</b>	<b>37</b>
<b>4.4</b>	<b>BESTUURSPLAN IN DIE SKOLE .....</b>	<b>42</b>
<b>4.5</b>	<b>PLIGTE VAN DIE BESTUURSPAN (SKOOLGEBASEERDE BESTUUR) .....</b>	<b>45</b>
<b>4.6</b>	<b>STRATEGIESE BEPLANNING .....</b>	<b>47</b>
<b>4.7</b>	<b>OPSOMMING .....</b>	<b>49</b>
<b>HOOFSTUK 5: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS....</b>		
<b>5.1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>GEVOLGTREKKINGS .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3</b>	<b>AANBEVELINGS .....</b>	<b>53</b>
<b>5.4</b>	<b>MOONTLIKE TERREINE VIR VERDERE NAVORSING .....</b>	<b>53</b>
<b>5.5</b>	<b>SLOT .....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		<b>55</b>



## HOOFSTUK 1: INLEIDENDE PERSPEKTIEF

### 1.1 INLEIDING

Met die bewindsoorname van die Nasionale Party in 1948 het segregasie in die onderwys sterk na vore gekom wat tot voordeel van die blankes en nadeel van die nie-blankes gelei het. Die segregasie in die onderwys was gebaseer op rasseverskille. Onderwys is deur die regering van die dag gebruik om sy beleid van Christelike Nasionale Onderwys te laat geld as die amptelike beleid.

Adam (1995:37) verklaar in hierdie verband: "Deur die beleid van die Christelike Nasionale Onderwys die amptelike beleid vir die onderwys te maak, het die regering probeer om op 'n formele wyse geloofwaardigheid te gee aan sy apartheidsbeleid". Deur hierdie benadering is 'n ongelyke onderwysstelsel geskep wat gemanifesteer was op verskeie vlakke soos per capita-besteding, onderwyser-leerlingverhouding en die voorsiening van geboue en toerusting. Die volle potensiaal van Suid-Afrikaners is nie ontwikkel nie en daar is ook nie tred gehou met die behoeftes van die land nie.

Die volgende kort historiese agtergrond is saamgestel om die stryd in die onderwys vanaf 1948 tot 1994 uit te lig, vanuit die volgende bronne: Kawe-Bernard, 1978; Lodge, 1983; The Eye 4(2), June 1984; SN 5, May/June 1984; The Report of the Study Commission on US Policy toward South Africa, 1981.

Boikotte in Suid-Afrikaanse skole kan nagespoor word tot so ver as die 1920's, waar griewe grotendeels gesentreerd was om swak fasiliteite en die kwaliteit van voedsel. Die eerste organisasie wat tot stand gekom het rondom die gebeure, was die Nasionale Unie van Afrika-jeugdiges in 1939, wat 'n klein ledetal gehad het.

In 1944 is leerlinge van die *Brakpan Mission School* deur hul ouers oorreëd om in opstand te kom teen die ontslag van 'n polities-aktiewe onderwyser van die Departement van Onderwys. In dieselfde jaar, is die *African National Congress* (ANC) se jeugliga gestig, waarvan ten doel was die bevordering van 'n Nasionaalitiese Afrika. Die jeugliga het 'n informele skool tot stand gebring vir leerders wat toelating geweier is by plaaslike skole in



Newclare. As gevolg van 'n gebrek aan geriewe is nog skool- en geletterheidsveldtogte geloods in 1949.

In 1952, het ouers boikotte georganiseer by *Orlando High School*, Soweto, na die afdanking van die onderwysers. Die direkte kontrole van die onderwys van die provinsie is na die Binnelandse Sake verplaas. Die plaaslike organisasie het die boikotte aan die ANC vroue- en jeugliga oorgelaat. Meer as 10 000 leerlinge het skole in Benoni, Germiston (Katlehong), Brakpan, Alexandra, Johannesburg, Soweto, Sophiatown en agt swart woonareas in die Oos-Kaap geboikot. Gedurende en na die boikotte was die ANC, plaaslike ouer-organisasies en die nuutgevonde Bantoe Onderwys-beweging, betrokke by die totstandkoming en verbetering van alternatiewe onderwysfasiliteite.

Die Bantoe Studente Assosiasie is in 1961 gevorm, met die doel om universiteitstudente en hoërskoolleerlinge te organiseer en mobiliseer. Nie lank na die totstandkoming van die beweging nie, is dit deur die polisie onderdruk. Die 1960's was relatief stil, as gevolg van onderdrukking van radikale opposisies en meningsverskille na die Sharpville-tragedie in 1960. Frustrasie het opgebou, maar aan die einde van die 1960's het daar 'n nuwe beweging die lig gesien, naamlik die Swart Bewussynsbeweging (SB), met sy klem op swarttrots en selfvertroue.

Met die afdwing van Afrikaans as onderrigmedium in sekondêre skole het die Suid-Afrikaanse Studentebeweging (SASB) 'n vergadering belê om die situasie te bespreek. 'n Aksie komitee is tot stand gebring, later bekend as Soweto Studente Verteenwoordigende Raad (SSVR). Die dag, 16 Junie 1976, wat gekies is vir 'n vreedsame demonstrasie teen Afrikaans as onderrigmedium en Bantoe Onderwys in die algemeen, het geëindig in 'n konfrontasie met die owerheid en die dood van 'n aantal jeugdiges gedurende die verloop van die polisie-aksie.

In 1980, het boikotte by die plattelandse Bruin skole in die Kaap begin. Die verset het nie die afmetings bereik van die voorval in 1976 nie, maar leerlinge het meer betrokke geraak by werkersbelange en boikotte van maatskappye ondersteun. Die Onderwysdepartement het 77 Swartskole toegemaak tydens die onluste. Met die heropening van die skole in 1981, het boikotte van Swartskole in die Oos-Kaap en Kaapstad voortgegaan.

Meer as 10 000 leerlinge het gedurende 1983 aan die boikotte deelgeneem en COSAS



(Congress of South African Students) kom weer in konflik met die owerheid. Soos in 1980 tot 1981, beklemtoon COSAS die strategiese waarde van boikotte, deur die doeltreffende gebruikmaking van boikotte en om dit op die regte tyd af te las.

## 1.2 WEERSTAND IN DIE 1980's

Die fokus van liberale- en studentebewegings gedurende die middel van 1980 was gemik op die in besitneming van die huidige regering. Die uitbreiding van die stryd na verskillende gemeenskappe het gelei tot die besef dat Bantoe onderwys nie omgedraai kon word, alvorens apartheid afgetakel is nie. Dit kon nie alleen deur studenteaksies bereik word nie, die werkers, ouers en gemeenskappe sal ook betrokke moet wees (RESA 1989:8). Opvoedkundige eise is verbind tot die stryd. Demokrasie was gesien as 'n noodsaaklikheid vir die hervorming van onderwys. Die fokus op die in besitneem van die destydse regering is gedoen deur sommige slagspreuke aan te neem, byvoorbeeld "Liberation before Education". Dié slagspreuk was 'n uitdrukking van hulle frustrasie met die onderwysstelsel en hulle oortuiging om dit vir eens en altyd omver te werp (Diseko 1989:2).

Die tydperk 1983-1987 is gekenmerk deur die uitbreiding en intensiteit van die massas se betrokkenheid by politieke aksies. Teen 1985 het die studente baie meer militant en radikaal geraak in hulle persepsies van die onderwysstryd, en hul eise het duideliker gedurende die tyd 1983-85 geword. Studente lei die stryd, insluitend die wegbly-aksies, betogings en klasboikotte. Studenteaktiviste is geteister, gearresteer en gevange gehou en baie het tydens publieke betogings hul lewens verloor. Die hoof studenteorganisasie, COSAS, is in Augustus 1985 deur die regering verban. Die Suid-Afrikaanse Weermag het menige swart stadsgebiede asook skole beset. Die boikotte het sukses bereik in 1985 deurdadig die skole onhanteerbaar en onregeerbaar geraak het (RESA 1989:16).

Die politieke stryd in swartskole is ook oorgedra na die bruinskole as sogenaamde strydingsgebiede. Tot en met 1976, is daar min bewyse te vind van openlike studenteweerstand in bruin skole (Molteno 1983:20). Skole wat ondersoek is, was ook betrokke en geaffekteer deur die politieke stryd in 1976 en die 1980's asook die onderwyserstaking in die vroeë 1990's. Molteno (1983:110) skryf dat *Mount View Senior Sekondêr* ('n bruin skool in die werkersklas stadsgebied van Hanoverpark) die eerste skool



in Kaapstad was wat in 1976 deelgeneem het aan die boikotte en die laaste skool was wat terug was in die klasse. Studente het weerstand gebied teen die algemene swak fisiese toestande in skole, afgewaterde onderwys en intimidasie van leerlinge.

Teen die middel van 1985 is die uitwerking van die studentebewegings en die onderwysstryd van die boikotte strategies ondersoek vanaf buite die studentebeweging. Die gedagte van 'n krisis in die beheer van die onderwysstryd begin om te voorskyn te kom. Thami Mazwazi (Meinjies 1992:68) skryf: "... I am not against the struggle against Bantu Education, but I wonder if the methods being used are as appropriate". Essop (1992:3) skryf dat gedurende die tyd (middel 1980's) min of geen fokus geplaas is op die ontwikkeling van alternatiewe beleid en strukture om apartheidsonderwys en die slagspreuk "Liberation before Education" te vervang nie. Dit het daartoe gelei dat dit 'n negatiewe impak op die rol van die onderwysers in terme van die ontwikkeling of vaardighede en organisasies gehad het.

Die belange ten opsigte van die effek van die boikot-strategie het aanleiding gegee tot die gemeenskapskonferensie met betrekking tot die onderwyskrisis en die vorming van die Soweto Ouer-Krisis-Komitee in 1985. Twee konferensies volg, die eerste, in 1985 was die Nasionale Onderwys-Krisis-Konferensie, en by die tweede in Maart 1986, is besluit om die *National Educational Crisis Committee* (NECC) te vorm.

Dit het nodig geraak om van die slagspreuk "Liberation Now, Education Later" weg te breek. Tydens dié verwerping is 'n nuwe slagspreuk aangeneem "People's education for people's power" (RESA 1989:19). Meintjies (1992:70) het aanbeveel dat dit redeneerbaar is dat die *National Educational Crisis Committee* (NECC) die eerste uitdrukking van die begrip "Leerkultuur" gegee het en onderwysers nodig is om gekoester te word. Die rasionaal was dat 'n stryd vir voorheen benadeelde groepe in die skole en ander instansies gelei moes word. Die terugkeer na skole moet nie gesien word as 'n aanvaarding van Bantoe Onderwys nie, maar eerder as 'n erkenning van die feit dat die skool die fundamentele terrein verskaf vir die vryheidsstryd om Gelykheid in Onderwys.

Gelykheidsonderwys was 'n positiewe beweging na die begin van transformasie in die onderwyssisteem (Diseko 1989:16). Na aanleiding van Van Zyl Slabbert (1987:3) was die uitroep na gelykheidsonderwys 'n uitroep na herstel vir dié wat gevoel het hulle het beheer



verloor oor hulle eie bestemming en diegene wat onvoorbereid was om te lewe in 'n sosiale-, politieke- en ekonomiese sisteem wat hulle nie aanvaar nie.

### **1.3 SCENARIO 1992-1995**

In hierdie tydperk word Suid-Afrikaanse onderwys gekenmerk deur vernuwing. Onderwys in blanke skole kry byvoorbeeld in 1990 nuwe onderwysmodelle, soos voorgestel deur die Minister van Onderwys. Hierdie vernuwing is verantwoordelik vir die ontstaan van Model A, B, C en D skole. Alhoewel niemand vir die model D aansoek gedoen het nie (NEPI, 1992).

Model A word nou geklassifiseer as onafhanklike skole. Dit vereis dat die gemeenskap die geboue en eiendom van die staat af koop. 'n Gedeelte van die uitgawes word wel gesubsidieer deur die staat.

Model B skole is waar die skool voortgaan as 'n staatskool, maar met die reg tot 'n bestuurskomitee, verkies deur die ouers. Hierdie komitee neem dan besluite oor toelatingsvereistes, onderworpe aan sekere beperkinge om te verseker dat die meerderheid kinders wit is.

Model C skole is waar die skool volle staatsubsidie ontvang, maar ook bestuur word deur 'n beheerliggaam wat deur die ouers verkies is. Die belangrikste voorwaarde van hierdie opsie is dat die staat slegs die volgende kostes dek: salarisse, handboeke en opvoedkundige materiaal. Die onderhoud van geboue, versekeringskoste, eiendomsbelasting en munisipale dienste, asook enige ander kapitale kostes sal gedek moet word deur fondsinsamelingsprojekte van die beheerliggaam en aanvullende skoolfondse.

Soos beskryf is in die NEPI Verslag (1992) was daar 'n verdere ontwikkeling wat gelei het tot die aankondiging dat alle Model B skole sou verander na Model C skole, aangesien die subsidie vir beide dieselfde sou bly.

In Februarie 1992 kom 'n verdere bekendmaking dat alle staatsondersteunde skole vanaf 1 April 1992 as Model C skole bekend sal staan, wat teen 1 Augustus 1992 geïmplementeer sal word met die komprehensiewe implikasies, dat dit die afneem van onderwysergetalle en groter finansiële bydrae van die ouers sou beteken.



Alhoewel die onderwysprofessie en professionele opvoedkundige vakbonde die bekendmaking gesteun het, is daar weerstand teen die ontwikkeling van personeel en ouers, deur die beweging weg van die status quo. Wat belangrik is, is die implementering van die nuwe sisteem van staatsondersteunde Model C skole, en dat die hoof en beheerliggaam die primêre agent van die verandering is. Die hoof moet dan ook deurentyd 'n belangrike rol speel in die veranderings (NEPI, 1992).

Sover dit Swartonderwys betref, was daar in die hele land boikotte en wegbly-aksies deur die onderwysers. Verdere protesoptogte is gehou deur onderwysers en leerlinge deur die bekendmaking van hul griewe en eise van verandering in die status quo van opvoedkunde, tot die relevante owerhede. Die moeilikheid van al hierdie gebeure in die Swart Onderwys is die eise van verandering en vernuwing. Die swak uitslae in Swart Onderwys in die verlede het veroorsaak dat die fokus skerper op die Swart Onderwys geval het en die eise vir verandering aan die kant van die leerlinge en personeel, asook die ouergemeenskap om skole meer produktief te maak en gehalte te verbeter.

Vanuit dié scenario, wil dit voorkom dat nie net onderwys in albei die wit en swart gemeenskappe in die middel van 'n proses van verandering en vernuwing is nie, maar dat die hele onderwyssisteem 'n proses van verandering en vernuwing ondergaan.

Die implementering van Model A, B, C en D skole teen Augustus 1992 het tot verandering van die onderwys in beide Swart en Wit gemeenskappe gelei en weerstand het gevolg. Swak uitslae van die Swart onderwys het die klem geplaas op meer produktiwiteit. Verandering en vernuwing gebeur op alle gebiede, met die nuwe regering wat in 1994 aan bewind gekom het, is die modelle afgeskaf. Daar is nou een departement en een stelsel vir almal.

#### **1.4 SUID-AFRIKAANSE ONDERWYS VANDAG**

Wat is huidiglik die situasie van baie Suid-Afrikaanse skole? Volgens Hartshorne (Smith en Pacheco 1996:16(3)) "As the periods of protest and revolt continued and intensified, through 1976-80; 1984-86 and finally from 1988 onwards, the learning environment in the high school ... slowly and surely began to crumble and disintegrate. Even when calls to return to school were accepted, there were no guarantees that any learning was taking place. Pupils came to school at different times, left when they felt like it, did not bring



their books to school, refused to do homework or tests and generally, increasingly began to reject any kind of authority". Die situasie in baie Suid-Afrikaanse skole is dus gekarakteriseer deur die verbokkeling van leeromstandighede en die stryd om die vestiging van 'n leerkultuur.

Algemene verval van skole, het ook ingesluit die demotivering van onderwysers in hul diens aan die gemeenskap en 'n gebrek aan begrip van hulle verantwoordelikheid (Morrow 1994:28). Daar is baie onderwysers wat opgehou het om te probeer om hulle verantwoordelikheid te vervul. Sommige het 'vergeet' van hulle pligte (Makosana 1994:41). 'n Taakspan, met betrekking tot die onderwys bestuursontwikkeling, het in hulle verslag aan die Minister van Onderwys (Task Team on Education Management Development, Department of Education, South Africa, 1996:18). geskryf dat: "decades of resistance to apartheid discredited many conventional educational practices such as punctuality, preparation for lessons, innovations, individual attention and peer group learning".

Makosana (1994:41) redeneer dat onderwysers en leerlinge sekere verantwoordelikheid moet dra vir sekere bydraes tot die totstandkoming van 'n verlore generasie.

Faktore (soos rasionalisasie) bedreig die vestiging van 'n leerkultuur en 'n verbeterde moraal van onderwysers in die skole. Mnr Eddie Snyders, hoof van Garlandale Sekondêre Skool in Athlone, het in 'n onderhoud met die *Sunday Times* (1997) beweer dat die verbokkeling gedurende die jare, deur die rasionalisasieproses veroorsaak is, asook 'n skeidingseffek op die moraal van die onderwysers en leerlinge tot gevolg gehad het. Dit het swak matriek uitslae vir 1996 en die stand van die onderwys in die algemeen beteken. Die onsekerheid wat veroorsaak word deur die herontplooiing en rasionalisasie affekteer onderwysers se moraal en het 'n negatiewe effek op die voortbou van 'n leer- en onderrigkultuur.

Gedragspatrone van onderwysers en leerders moet transformasie en herkonstruksie ondergaan, sodat kwaliteit leer en onderrig kan plaasvind (*Task Team on Education Management and Development* 1996:18). Een van die grootste en belangrikste uitdagings lê vir die nuwe regering en onderwysleiers voor en dit is om 'n doeltreffende leerkultuur en onderwys in Suid-Afrikaanse skole te bewerkstellig.



Die situasie toon tans dat 'n leerkultuur gevestig moet word deur beide leerkragte en leerders wat dit afgeleer het. Onderwysers het hul entoesiasme en sin vir verantwoordelikheid verloor en leerders het 'n traak-my-nie-agtige houding ingeslaan. Rasionalisasie en herontplooiing het 'n verdere negatiewe invloed op die moraal van die onderwyskorps gehad.

## **1.5 DIE BEGRIP "LEERKULTUUR"**

Daar is letterlik geen inligting oor die werklike betekenis van die konsep "leerkultuur" nie. Daar is geen helder en sistematiese beskrywing van die konsep in Suid-Afrikaanse teks nie en huidiglik kan die terme nie gevind word in die woordeboek nie.

Die gebrek aan hierdie konsep, die "leerkultuur" word algemeen in die onderwyssfeer gebruik as verwysing na die hoë druipeyfer, die negatiewe houding teenoor leer en die negatiewe leerklimaat in skole. Smith en Pacheco (1996:163) omskrywe leerkultuur as die dispoisie en houding van leerders teenoor die aktiwiteit van leer. Dit is insluitend die atmosfeer van ywer of harde werk, wat ontwikkel in leerlinge as 'n resultaat van 'n kombinasie van die persoonlike karaktereenskappe van leerlinge, toegewydheid en betrokkenheid van ouers, leierskap van die hoof, die professionele gedrag van die onderwyser en die houding van die gemeenskap teenoor die skool (Smith en Pacheco 1996:163).

Smith en Pacheco (1996:160) het die volgende twee aspekte genoem as kernidees vir 'n leerkultuur.

1. Aspekte van die leerder: Selfgedisiplineerdheid, aanvaarding van gesag en dissipline, motivering en belangstelling in die leeropdrag, leerlingmoraal, houding teenoor leer, toegewydheid teenoor leer en inspirasie tot harde werk.
2. Kenmerke van 'n skool en die skoolomgewing: Eksamenreëls en dissipline in die skool, toegewydheid en onderwysersgedrag.

Om op te som, sien ons uit hierdie gedeelte dat 'n leerkultuur kan eerstens 'n skool met dissipline, toewyding en eksamenreëls en tweedens, leerders met self-dissipline, wat gesag en dissipline aanvaar, wat gemotiveerd is en belangstel in hul opdragte, geïnspireerd en



toegewyd is en waarvan die moraal goed is, verseker.

## **1.6 PROBLEME MET LEERKULTUUR**

Omdat leer binne 'n sosio-historiese konteks plaasvind, gaan daar juis in dié verband gekyk word waarom daar 'n gebrek aan leerkultuur is. Ten spyte van pogings om die leerkultuur te herstel, word die meerderheid skole, volgens Smith en Pacheco (1996:158-164) steeds gekenmerk deur:

- 'n gebrek aan dissipline;
- grootskaalse tydsverlies vanweë laatkom in die oggende;
- laatkom na pouse en klasafwesigheid;
- gebrek aan werksetiek by onderwysers sowel as by leerlinge;
- ontoereikende onderrigaktiwiteite; asook
- ontoereikende en oorbesette fasiliteite.

Ten einde 'n beter begrip van die konsep “leerkultuur” te verkry, is dit noodsaaklik om binne Suid-Afrikaanse konteks na waardes van die onderwys- en opleidingsbeleid te kyk. Binne hierdie raamwerk sal daar gepoog word om 'n beskrywing te gee van die moontlike funksie en rol wat 'n bestuurspan in die bevordering van 'n leerkultuur op skoolvlak kan speel.

## **1.7 DOEL VAN DIE STUDIE**

Daar moet dus binne Suid-Afrikaanse konteks na die waardes van onderwys- en opleidingsbeleid gekyk word. Die primêre doel van hierdie studie is om 'n beskrywing te gee van die moontlike funksie en rol wat bestuurspanne in die bevordering van 'n leerkultuur op hoërskoolvlak kan speel. Enkele sekondêre doelstellings is:

- die beskrywing van die moontlike vennootskap tussen ouers en skool in die bevordering van 'n leerkultuur;
- die voorbereiding van leerders se ontwikkeling vanaf passiewe luisteraars na aktiewe denkers;

- die beskrywing van die moontlikhede om ouers en onderwysers te help om volle potensiaal van die kind te ontwikkel.

## 1.8 BENADERING GEVOLG IN DIE STUDIE

Die benadering in die studie was om eers die behoefte vir 'n leerkultuur te kontekstualiseer teen die agtergrond van veranderinge in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel in die laaste paar dekades (Hoofstuk 1). Daarna is relevante begrippe geïdentifiseer en omskryf, hoofsaaklik gebaseer op 'n beknopte literatuurstudie: die algemene begrip *kultuur* is nouer verduidelik en gedifferensieer deur die verwantskap te ondersoek met begrippe soos organisasiekultuur, skoolkultuur, leerkultuur en onderrigkultuur, sowel as die verwantskap tussen skoolgebaseerde bestuur en leerkultuur (Hoofstuk 2). Twee belangrike stappe volg: eerstens is die voorvereistes vir die vestiging van 'n leerkultuur ondersoek (Hoofstuk 3). Hierdie stap sluit in 'n bespreking van die potensiale deelname van belanghebbendes – veral met behulp van inligting bekom deur persoonlike insette van rolspelers in 'n spesifieke skoolprojek waarby die skrywer betrokke was. Die tweede stap is om die voorwaardes vir volhoubaarheid – nadat dit wel gevestig is – van 'n gesonde leerkultuur bespreek, met spesiale verwysing na die kardinale rol van die bestuurspan (Hoofstuk 4). Die studie word saamgevat met aanbevelings en voorstelle vir verdere navorsing (Hoofstuk 5).

## 1.9 OPSOMMING

Die doel van hierdie gedeelte was om die weerstand wat vroeër veroorsaak is deur die diskriminasie van die apartheidsjare in die onderwys te beklemtoon. Daar is kortliks gekyk na die verskillende modelskole wat in die tyd 1992-1995 geïmplementeer is. Die boikotte teen die implementering en die uitwerking daarvan op Swart Onderwys.

Die situasie in baie Suid-Afrikaanse skole is dus gekarakteriseer deur die verbroekeling van leeromstandighede en die stryd om die vestiging van 'n leerkultuur. Die begrip leerkultuur is kortliks omskryf en enkele probleme van die leerkultuur is geïdentifiseer.



## **HOOFSTUK 2:**

### **OMSKRYWING VAN KULTUUR**

#### **2.1 INLEIDING**

Gedurende sy eerste honderd dae aan kantoor, het President Mandela die *Reconstruction and Development Programme (RDP)* en *Culture of Learning Programme (COLP)* aangekondig. Die doel van hierdie programme was om die leerkultuur vir onderwys inrigtings te herstel (Christie 1996:61). Die programme maak voorsiening vir die fisieke verbetering van skoolgeboue en ook kwaliteit van leer. Volgens die werksdokument van die veldtog (Campaign on the Culture of Teaching and Learning) was die herstel en bevordering van die kultuur van onderwys en leer 'n eksplisiete doelstelling van die Minister van Onderwys sedert Mei 1994.

Die regering se visie is om normaliteit in skole te bewerkstellig, waar leerlinge kon leer, onderwysers klas gee, en waar ouers betrokke is in die opvoeding van hulle kinders (Mkhatswa in Mona 1997:3). Die herstel van 'n leerkultuur en onderwys sal nie oornag gebeur nie. Met die loods van die veldtog, het die regering hulle toewyding om 'n leerkultuur en onderwys in Suid-Afrikaanse skole te herstel, bevestig. Herstel van die kultuur is voorwaardelik vir 'n suksesvolle onderwyssisteem.

#### **2.2 WAT IS KULTUUR?**

Aangesien dié 'n studie van leerkultuur in skole is, is dit belangrik om die konsep "kultuur" in die algemeen te omskryf.

Die begrip kultuur is nie maklik om te omskryf nie. Dit is een van die mees komplekse woorde in Afrikaans. As gevolg van die wyse waarop dit gebruik is, het dit histories ontwikkel, en ook vanweë die rol wat dit speel in die akademiese dissipline en sisteme van denke (Williams in Sergiovanni en Corbally 1986:116).

Die volgende definisies van kultuur word gegee om duidelikheid aan die konsep te gee. Snyman (1992:8) omskryf kultuur as die sisteem van gedeelde waardes, kennis, simbole en ondervinding in die gedrag en gewoontes van 'n mens of mense met spesifieke kennis en veroordeling en dit gee die groep 'n sosiale identiteit en sin vir bedoeling. Hardy (Janson



1996:78) omskryf kultuur soos volg: “The sum total of inherited ideas, values, beliefs and knowledge that determines a social structure and which motivates people to enhance and cultivate tradition”.

Trompenaars (1995:22) identifiseer drie lae van kultuur: Die buitekantste laag, die middelste laag en die kern. Die buitekantste laag is die duidelike produkte van kultuur. Daar is observerende faktore soos taal, kos, gebare, huise, monumente, klere, ensovoorts. Dit simboliseer die dieper, meer basiese waardes en aanvaarding van lewe, vertroetel deur ‘n spesifieke kultuur. Die middelste laag verwys na die norme en waardes van ‘n kultuur. Norme is die gedeelde waarde wat ‘n groep het van wat aanvaarbaar en onaanvaarbaar is. Waardes, is meer die intense ervaring van die ideale wat gedeel word deur ‘n groep. Gereelde norme en waardes ondersteun ‘n groep se kulturele tradisies. Die kern verwys na aannames oor “bestaan”. Aannames ontwikkel as konsepte vanselfsprekend raak. Dit gebeur deurdad daar roetine response ontstaan vir sekere stimuli, byvoorbeeld ons konsentreer nie op ons behoeftes om asem te haal nie, dit het dus ‘n outomatiese respons geword, deel van ons aannames (vanselfsprekend). Die verskillende vlakke/lae is nie apart van mekaar nie, maar komplimenterend van mekaar.

Kultuur bepaal die gedrag van mense (Schofield in Smith en Pacheco 1996:159). Met ander woorde, mense se gedrag word gemeet deur hulle waardes en standaarde binne hul spesifieke groep. Kultuur verpersoonlik die denkwys, die heersende houding en die patroon van verwagte gedrag van mense in ‘n organisasiekultuur (Dreman in Smith en Pacheco 1996:159).

Kultuur het ook ‘n holistiese karakter. Die meeste definisies stel voor dat kultuur die som totaal van of die som van ‘n aantal faktore is, wat ‘n duidelike idee skep oor geheelheid. Kultuur word gereeld verander (Everand en Morris 1990:166) en is beperk tot tyd en plek (Basson, Van der Westhuizen en Nieman 1991:619). Dit is die gevolg van ‘n historiese proses en ‘n proses van ontwikkeling. Die kultuur van ‘n spesifieke tyd is gevorm en ontwikkel deur die lede van die gemeenskap tot wat dit vandag is. Trompenaars (1995:25) verklaar dat kultuur nie ‘n objek is wat sy eie fisiese realiteit besit nie, dit (kultuur) gebeur as mense met mekaar omgaan (*interact*). Kultuur is dus dinamies omdat dit die resultaat is van ‘n proses van ontwikkeling.



Dalin (1995:96) merk op dat verandering in die kultuur van 'n organisasie begin by die mens, die wyse waarop hulle dink en optree. Dit impliseer dat 'n leer- en onderwyskultuur nie herstel kan word sonder 'n verandering in persepsies van dié wat betrokke is nie. So 'n kultuur kan ook nie daargestel word deur simplistiese oplossings of oppervlakkige veranderinge nie.

Kortweg gesê: kultuur is nie maklik verklaarbaar nie, weens die verskillende waarneembare perspektiewe. In die algemeen omsluit kultuur die normes en waardes wat deur 'n spesifieke gemeenskap gekoester word. Dit bepaal die gedrag van mense, dit is holities, dit verander gedurig, maar nog steeds is daar aspekte van kultuur wat nie maklik verander nie.

### **2.3 ORGANISASIE KULTUUR**

In die konteks van 'n organisasie, verwys die kultuur na “its tone, its value systems, the standards by which merit is judged, personal relationships, habits, unwritten rules of conduct and the practice of educational judgement” (Everard en Morris 1990:166).

Uys (in Snyman 1992:10) gee 'n omvattende definisie van organisatoriese kultuur wat beskryf is as die unieke benadering tot die bestuur van sy aktiwiteit en werk. Hy omskryf organisatoriese kultuur as “... die samehangende patroon van aannames, waardes, filosofie en houdings wat deur lede van 'n organisasie ontwikkel word vir die hantering van die organisasie se sekondêre bestuursprobleme”. Dit gee rigting aan die organisasie en integreer die interne aktiwiteite soos beleid, bestuurstelsels, leierskapstyle, menslike hulpbronselsels en werknemersgedrag. 'n Geïnkorporeerde kultuur, daarom, help om sy lede te verenig in sosiale strukture.

Die sosiale strukture neem organisasie aan en reageer teen interne en eksterne omgewingsdruk in 'n wyse wat die sisteem onderhou.

Basson et al. (1991:619) beskryf belangrike funksies wat die kultuur van 'n organisasie vervul, veral om rigting en “bestuur” te gee.

1. Dit is samehangend. Dit verenig sy lede in 'n gemeenskaplike bestemming, samehangend en gemeenskaplike wedywing.



2. Dit word bestuur deur die natuur. Die spesifieke kulturele opset word bestuur as 'n groep, herstel en verbeter sekere gedrag deur die gebruikmaking van spesifieke normas en aanvaarding gesteun deur die groep.
3. Dit word bepaal deur gedrag. Die kultuur plaas druk op sy lede om aan te pas by die standaarde en verwagtinge van die groep.

Na aanleiding van Beare et al. (1993:80) word organisasie-kultuur gemanifesteer op drie vlakke. Die eerste vlak sluit in, die aanvaarding en die filosofiese geloofwaardigheid van die mense. Die tweede vlak verwys na die norme en waardes wat waardevol is in 'n organisasie en die missiestelling. Die derde vlak van organisasie-kultuur bevat die visuele aspekte, byvoorbeeld gedragsopenbaring, simboliese en visuele openbarings en konseptuele, verbale openbarings. In plaas van die drie vlakke, verdeel Beare en Millikan (in Snyman 1992:12) organisasie-kultuur in twee komponente. Hulle sê dit kan nog verder onderverdeel word: nie-tasbare openbaringe (waardes, filosofie, ideologieë) en tasbare openbaringe (taal-, gedrag- en visuele openbaringe). 'n Sterk gekoördineerde organisatoriese kultuur hang af van 'n kongruente verhouding tussen nie-tasbare en tasbare openbaringe.

Organisasie-kultuur kan beskryf word as die unieke benadering tot bestuur en dit bepaal die houding van lede van 'n organisasie ten opsigte van sekondêre bestuursprobleme. Daar is ook belangrike voorwaardes wat verband hou met bestuurskultuur. Organisasie- en bestuurskultuur verskil wel van mekaar, maar is tog ook samehangend: dit word deur die natuur bestuur en deur gedrag bepaal.

By organisasie verwys die kultuur na die waardesisteem, die standaarde waaraan meriete beoordeel word, persoonlike verhoudings en die ongeskrewe reëls van opvoedkundige beoordeling. Daar is belangrike voorwaardes vir bestuurskultuur. Dit moet samehangend wees, dit word bestuur deur die natuur en dit word bepaal deur die gedrag. Organisasie-kultuur is 'n unieke benadering tot bestuur, want dit bepaal die lede se houding ten opsigte van sekondêre bestuursprobleme.

## **2.4 SKOOLKULTUUR**

Skoolkultuur verwys na 'n spesifieke aspek van die skool. Dit is een veranderlike van



skoollewe wat interaksie het met ander aspekte van onderwys soos organisatoriese tegnologie en strukture. Dit dra by tot die uniekheid, effektiwiteit en voortreflikheid van die skool (Badenhorst 1993:79). Emmerson en Goddard (1993:6) beweer dit is die waardes, menings, houdings en gewoontes wat bestaan by die skool. Cockwell en Spinks (1993:68) vertolk dit eenvoudig as “the way we do things around here”.

Opvoedkundig gestel, verwys kultuur na die houdings, gewoontes, daaglikse leeraktiwiteite, denkwyses en waardes van leerlinge (Smith en Pacheco 1996:156). Dit is die tipiese gewoontes, houdings en groepnormes van onderwysers en leerlinge; leerlinge se gewoontes teenoor onderwysers en die leertaak van wat hulle doen aangaande hulle opdragte (Smith en Pacheco 1996:56). Dit bepaal die gees van die skool en vestig die professionele omgewing waarin die onderwysers en die leerlinge werk (Emmerson en Goddard 1993:6).

Daar is nie baie organisasies waar die invloed van kultuur op die produk groter is as in ‘n skool nie. Onlangse navorsing op effektiewe skole het bewys dat kultuur, organisatoriese prestasie van leerlingprestasie, beïnvloed. Emmerson en Goddard (1993:63) skryf dat kultuur een van die mees betekenisvolle faktore is wat die sukses van ‘n skool bepaal.

‘n Akademies effektiewe skool is kenmerkend van sy kultuur: ‘n struktuurontwikkeling en klimaat van waardes en normes wat die sukses van onderwys en leer beklemtoon (Purkey en Smith 1983:442). Die volgende dimensies van skoolkultuur is geïdentifiseer as belangrik vir die effektiewe verduideliking van sekondêre skole (Gaziel 1997:312): spanwerk, ordelikheid, beklemtoning van akademiese prestasies, aanhoudende skoolverbetering, aanmoediging van leerlinge om verantwoordelikheid te aanvaar, aanvaarding van eksterne eise, waardering van onderwysers se bekwaamheid en waardering van die hoof se bekwaamheid. Tymko (in Duignan 1986:63) vat die volgende drie aspekte saam: beklemtoning van akademie, ‘n ordelike omgewing, en ‘n verwagting tot sukses. Duignan (1986:69) het skoolkultuur van ‘n effektiewe skool opgesom as volg: “a belief system which values academic achievement, creates high expectations for everyone’s performance, demands order and discipline so that pupils can learn effectively and encourages collaborative and collegial work and relationships.”

In haar boek *The Good High School*, probeer Sarah Lightfoot (1983) die kultuur van skole



vasvat, die essensiële eienskappe, waardes wat hul aktiwiteite reguleer en hul style en tradisies. Wat Lightfoot se bydrae belangrik maak, is dat haar bevindinge plus die interpretasie daarvan binne 'n spesifieke konteks plaasvind. Met ander woorde 'n gedrag, houding of waarde word bepaal deur die situasie en is nie apart van die konteks nie.

Skoolkultuur is 'n spesifieke aspek van 'n skool. Opvoedkundig gestel, verwys kultuur na die daaglikse aktiwiteite, denkwyses en waardes van leerlinge en onderwysers wat die gees van die skool bepaal. Kultuur is een van die betekenisvolste faktore wat sukses bepaal en kenmerkend is aan 'n akademiese effektiewe skool. Kultuur kom neer op die beklemtoning van akademie, 'n ordelike omgewing en 'n verwagting tot sukses.

## 2.5 DIE PLEK VAN LEERKULTUUR IN DIE ONDERWYS

Daar is menige definisies wat geassosieer kan word met die konsep van die herstel van 'n kultuur van leer en onderrig. In Suid-Afrika is so 'n konsep indringend nodig, veral as 'n mens kyk na die verval van skoolbywoning, verlore vertroue in skole en gemeenskappe, asook die lae waarde wat geheg word aan 'n opvoeding (Chisholm en Valley 1996:3). Hierdie konsep het diep sosiale, politiese, ekonomiese en institusionele wortels. Na aanleiding van Meintjies (1992:50) word dit verbind met politiese, sosiale en ekonomiese faktore soos, ongenoegsame voorsiening, ras-gebaseerde spandering en burokratiese onbekwaamheid. Die komitee (opgestel deur die Gauteng Onderwys Departement) wat saamgestel is vir die *Culture of Learning and Teaching* (COLT) en die tekort daaraan, het bevind dat die kultuur van leer en onderrig geskiedkundige en strukturele toestande navore bring, wat verhoed dat leer en onderrig in skole plaasvind. Hierdie konsep behoort nie in isolasie gesien te word nie, maar in verhouding tot historiese, strukturele en kulturele faktore.

In die Suid-Afrikaanse verband is leerkultuur en onderwys “one in which all role players value the processes of teaching and learning; where the norms reflect a commitment to the teaching and learning processes, where practices reflects this commitment, where the resources needed to facilitate these processes are available; and where the school is structured in such a way as to facilitate these processes” (Davidoff en Lazarus 1997:43). Die doel is om 'n spesifieke houding in 'n skool te skep tussen onderwyser en leerlinge teenoor onderwys en leer. Die houding moet gebaseer wees op die vooropstelling dat die



plig tot leer en onderwys deur 'n skool voltrek moet word. Met ander woorde, dit vereis die ontwikkeling van 'n algemene doel en missie onder leerlinge, onderwysers, hoofde en beheerrade met duidelike, onderlinge ooreenkomste, reëls en aanvaarding van verantwoordelikheid en samewerking (Witskrif 1995:22).

Daar is vandag talle oorsake vir die ontoereikendheid van 'n leerkultuur in Suid-Afrikaanse skole. Die herstel van 'n leerkultuur en onderwys in skole moet voorrang geniet. Die meerderheid skole van Suid-Afrika word gekenmerk deur die afwesigheid van 'n leerkultuur. Kenmerkend van sulke skole is hoë druipeyfers, vroeë skoolverlaters, 'n gebrek aan dissipline en 'n lae moraal en 'n negatiewe akademiese houding onder leerlinge (Smith en Pacheco 1996:163). In die meeste Suid-Afrikaanse skole is daar 'n gebrek aan dissipline, vermorsing van tyd as gevolg van laatkom in die oggende, laatkom na pouses en afwesigheid van klasbywoning, die gebrek aan werksetiek deur beide onderwysers en leerlinge, ondoeltreffende onderwysstrategieë en gebrekkige fasiliteite (Pacheco in Smith en Pacheco 1996:158). Die nasionale skoolsituasie word daarom gekenmerk deur 'n gebrek aan belangstelling en betrokkenheid by leer en onderrig.

Die doel van leerkultuur en onderwys is om 'n spesifieke houding te skep in skole. Dit moet gebaseer wees op die plig van leer en onderwys. Die meerderheid skole word gekenmerk deur die afwesigheid van 'n leerkultuur. Daar is 'n verskeidenheid van faktore wat kenmerke is van so 'n skool wat veroorsaak dat leerkultuur gekenmerk word as 'n gebrek aan belangstelling en betrokkenheid by leer en onderwys.

## **2.6 ONDERRIGKULTUUR**

Navorsing by effektiewe skole het aangedui dat een van die karaktereienskappe van effektiewe skole is beslis 'n positiewe onderrigkultuur. Onderrig is 'n belangrike element van opvoeding en moet dus op 'n verantwoordelike wyse plaasvind. Die basiese vereiste is dat onderwysers heeltemal verbind moet wees tot onderrig. Die verwagting is oorgedra om in die nuutgevonde Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders 'n regeringsinisiatief om swak onderwys teen te werk.

Na aanleiding van Hargreaves (1994:165) is daar twee dimensies vir onderrigkultuur: inhoud en vorm. Die inhoud van onderrigkultuur bestaan uit die houding, waardes, menings, gewoontes, aanvaarding en werkswyse wat gedeel word binne 'n spesifieke



onderwyskorps. Die inhoud kan gesien word in wat onderwysers dink, sê en doen. Weereens 'n aanduiding van "the way we do things around here" (Hargreaves 1994:166).

Die vorm van onderrigkultuur bestaan uit die karaktereienskappe van "patterns of relationships" en "forms of association" tussen lede van die kulture (Hargreaves 1994:166). Die vorm van onderwyskultuur kan gevind word in die artikulasie van die verhoudings tussen onderwysers en hul kollegas. Byvoorbeeld, die vorm van 'n onderrigkultuur kan individualisties of antagonisties wees. Verandering van menings, waardes en houdings in die onderwysgemeenskap kan 'n oorsaak wees van verandering in die wyse hoe onderwysers vergelyk met hulle kollegas.

Met ander woorde, geen ander groep is meer beslissend om 'n leerkultuur in skole te vestig as onderwysers nie. Die onderwyser kan 'n positiewe leerkultuur ontwikkel deur sy taak met meer toegewydheid en entoesiasme te vervul, deur professioneel op te tree ten alle tye, 'n positiewe rolmodel vir leerlinge te wees en ook positiewe verhoudings met leerlinge op te bou (Smith en Pacheco 1996:161). 'n Onderwyskultuur moedig onderwysers aan om meer kennis in te win, onderrigmetodes te verbeter en in 'n gees van totale toegewydheid en entoesiasme werk aan te pak.

Onderwyskultuur moet dus gesien word as 'n positiewe eienskap vir effektiewe skole. Dit moet meebring dat die onderwyser geheel en al toegewyd is teenoor die onderwys. Onderrigkultuur kan gesien word as twee dimensies: inhoud en vorm. Inhoud kan gesien word as wat onderwysers dink, en vorm bestaan uit karaktereienskappe van kultuur, byvoorbeeld die verhouding tussen kollegas. Die verandering in die onderwysgemeenskap kan bepaal hoe kollegas met mekaar vergelyk word. Die onderwyser bepaal en verkry die positiewe leerkultuur deur sy professionele optrede, positiewe houding en verhouding met leerlinge. Ons moet let op die belangrike rol wat kommunikasie in die vestiging van 'n leerkultuur speel. In Hoofstuk 4 word daar meer aandag aan kommunikasie geskenk.

## **2.7 SKOOLGEBASEERDE BESTUUR EN LEERKULTUUR**

"The key challenge to education management relates to the inappropriate nature of many of the existing management systems, processes and structures. New education policy requires managers who are able to work in democratic and participative ways to build relationships and ensure efficient and effective delivery" (Department of Education 1996).



Skoolbestuur bestaan tot dusver uit die volgende insigte:

- Skoolbestuur kan nie los gemaak word van die grootskaalse transformasie wat sedert 1994 in die Suid-Afrikaanse samelewing plaasgevind het nie.
- Die holistiese benadering tot onderwyskultuur wat daarop gemik is om 'n kultuur van deelnemende bestuur in die skole te skep, dwing elke onderwysleier om 'n duidelike begrip van 'n raamwerk vir onderwysbestuur te ontwikkel.
- Onderwysleierskap en onderwysbestuur is twee begrippe wat mekaar aanvul, albei is kenmerke van effektiewe skole.
- Effektiewe skoolbestuur is nie 'n doel op sigself nie, maar eintlik daarop gemik om elke leerder in die skool die geleentheid te bied om sy of haar volle potensiaal te ontwikkel (Schreuder en Landey 2001:14).

Persoonlike kwaliteite is essensieël in die bestuur van die skool. Dit vorm die basis van suksesvolle leer, die oorspronklike denke en kreatiwiteit. Persoonlike kreatiwiteite moet ook tot uiting kom in die vermoë om persone met verskillende standpunte te laat saamwerk en hulle te motiveer sodat elkeen se vaardighede maksimaal kan ontwikkel en gemobiliseer kan word. Dit word gemeet aan die geesdrif en die strategiese beplanning wat in aksieplanne omskep word.

Onderwysleierskap en onderwysbestuur is begrippe wat mekaar aanvul. Trouens, onderwysleierskap en onderwysbestuur is soos die twee kante van 'n muntstuk. Hoewel die begrippe nie dieselfde beteken nie, moet albei in die skool teenwoordig wees om te verseker dat 'n omgewing geskep word waarin onderrig en leer sinvol kan gebeur. Nie alle persone wat by die bestuur van die skool betrokke is, beskik noodwendig oor die vermoë om sowel onderwysleiers as onderwysbestuurders te kan wees nie. Dit is verder ook nie altyd so eenvoudig om leierskapstake en bestuurstake van mekaar te skei nie. Daarom is dit belangrik om sowel onderwysleiers as onderwysbestuurders in die skool te hê sodat die skool effektief kan funksioneer.

Benewens voorsiening vir sowel onderwysleierskap as onderwysbestuur, is dit belangrik om sinchronisasie tussen hierdie twee aspekte te bewerkstellig.



Volgens word aandag gegee aan belangrike eienskappe van 'n onderwysleier. Die onderwysleier moet 'n duidelike visie van sy doelwitte met die groep, die strategie en wyse waarop hy sy doelwit aan die betrokkenes wil en kan oordra en die samestelling van 'n span om hierdie bepaalde visie te laat realiseer. Toepaslike bestuurswaardes moet geïdentifiseer en toegepas word. Alle rolspelers moet bemagtig word tot deelname sodat geïdentifiseerde doelwitte suksesvol bereik kan word.

Die skoolgebaseerde bestuurmodel (*School-based management model*) desentraliseer skoolbestuur tot op grondvlak. Dit bring implikasies mee vir die wyse waarop skole funksioneer.

Om op te som, sien ons uit die paragraaf dat die belangrikste voorvereistes vir skoolbestuur lê in die onderwysleier as onderwysbestuurder.

Die verantwoordelike rolspelers in die skool neem nou self die bestuursbesluite wat vroeër deur die onderwysdepartement geneem is. Die verantwoordelikheid vir die uitvoering van besluite berus by die skool. Die lede van die beheerliggaam, die skoolhoof en die personeel se tradisionele rolle en die funksionering van die skool verander. Die proses van besluitneming word verbreed en die aantal rolspelers wat daarby betrokke is, is baie meer.

'n Verdere eienskap is dat skoolgebaseerde bestuur 'n nuwe rol vir die onderwysleiers in die skool veronderstel. Dit beteken egter nie dat die skoolhoof nie meer rekenpligtig vir die effektiewe bestuur van die skool is nie, of dat alle rolspelers nou ongeorganiseerd op hul eie besluite neem nie. Inteendeel, die uitdaging is juis om 'n stelsel te ontwikkel waarin alle rolspelers die geleentheid gebied word om by die besluitnemingsproses en die implementering daarvan betrokke te kan wees. Dit beteken ook nie dat alle rolspelers sonder meer by alle sake op alle vlakke betrokke hoef te wees nie. Persone in die skool, dit wil sê personeel en leerders, sowel as lede van die ouergemeenskap kan op grond van kundigheid en gewilligheid by die hantering van bepaalde besluite betrek word.

Indien skoolgebaseerde bestuur oorhaastig, sonder die nodige raadpleging van al die deelnemers en sonder die nodige strukture in die skool geïmplimenteer sou word, kan die stelsel maklik tot algehele wanorde lei. Indien die nodige vertrouensverhouding nie eers tussen die beheerliggaam, skoolhoof, personeel, leerders en die ouergemeenskap gevestig word nie, kan die skoolhoof of die lede van die personeel baie maklik ontnugter word en



self besluit om hulle te onttrek. Dit kan ook meebring dat die fyn balans tussen die mag, gesag, beheer en kollegiale samewerking tussen die rolspelers op die verskillende bestuursvlakke in die skool versteur word.

In hul boek *Kompas* van Schreuder en Landey (2001) is die volgende kwaliteite en vaardighede belangrik waaroor onderwysleiers in 'n skoolgebaseerde bestuursomgewing behoort te beskik, is: die totale toewyding en volharding, die vermoë om strukture te vestig waardeur die betrokkenheid van alle rolspelers verhoog kan word, die skep van 'n ondersteunende skoolklimaat waardeur rolspelers gemotiveer word om deelnemend te funksioneer. Verder noem hulle ook die bevordering van spanwerk op alle bestuursvlakke in die skool; die fasilitering van verandering; skakeling met instansies en persone buite die skool; die kreatiewe hantering van probleemsituasies; en ondersteuning en erkenning waar nodig.

## 2.8 OPSOMMING

Die doel van hierdie gedeelte is die omskrywing van kultuur. Die meeste definisies stel, dat kultuur 'n duidelike idee skep oor geheelheid, wat beïnvloed word deur verskeie faktore. Kultuur is gevorm deur mense tot wat dit vandag is, met ander woorde dit is dinamies. Organisasie-en bestuurskultuur het 'n noue verband met mekaar. Organisasie het 'n unieke benadering tot bestuur, en dit bepaal die lede se houdings in 'n organisasie.

Skoolgebaseerde bestuur en leerkultuur is baie afhanklik van organisasie- en bestuurskultuur, veral met die grootskaalse transformasie sedert 1994. Met effektiewe bestuur moet daar gemik word, om elke individu die geleentheid te bied om te ontwikkel tot sy volle potensiaal. Die doel is om elke rolspeler die geleentheid te gee om betrokke te raak by die besluitneming en implementering van besluite.

Skoolkultuur moet gesien word, binne 'n spesifieke konteks. Dit word bepaal deur die waarde, houding en gedrag van die situasie. 'n Konsep van die herstel van 'n leer- en onderrigkultuur in Suid-Afrika is dringend nodig, veral as ons kyk na die gebrek aan dissipline, laatkom, gebrek aan werksetiek, ontoereikende onderrigaktiwiteite en fasiliteite. Onderrigaktiwiteite (onderrigkultuur) kan in twee dimensies verdeel word, naamlik inhoud en vorm.

Kultuur is dus nie maklik verklaarbaar nie, weens die verskillende perspektiewe en die denkwysse van sekere onderwysers, wat opgesom kan word deur die woorde “the way we do things around here”.



## **HOOFSTUK 3:**

### **VOORVEREISTES VIR DIE VESTIGING**

### **VAN ‘N LEERKULTUUR**

#### **3.1 INLEIDING**

In hierdie hoofstuk gaan daar gekyk word na die waardes en kenmerke om ‘n leerkultuur te vestig. Die Witskrif oor Onderwys en Opleiding staan in noue verband met leerkultuur. Hierdie hoë gehalte onderwys word ondersteun deur verskeie projekte, naamlik: “Culture of Learning, Presidential Lead Project”. Ek verwys na die gesin, skool en die gemeenskap; die leerlinge en die gemeenskap as belanghebbendes by die skep van ‘n leerkultuur. In hierdie hoofstuk maak ek ook gebruik van ‘n empiriese navorsing om ander insigte te kry as my eie.

Die skep van ‘n leerkultuur staan in noue verband met die waardes en beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid. Die Witskrif oor Onderwys en Opleiding (No 16313:12-23) verwoord die beleid van die Departement van Onderwys en Opleiding as volg:

- (a) Die stelsel moet in ‘n toenemende mate toegang verleen tot onderwys en opleidingsgeleentheid van goeie gehalte vir alle kinders, jeugdige en volwassenes en ander leerders asook die middele voorsien om maklik van een leerkonteks na ‘n ander te beweeg, sodat dit die moontlikheid vir lewenslange leer vergroot.
- (b) Die verhouding tussen skole en baie van die gemeenskappe wat hulle veronderstel is om te bedien, is deur die legitimeitskrisis ontwrig en verwing. Die herstel van skole en kolleges moet hand aan hand gaan met die toesegging van eienaarskap van daardie instelling aan hulle gemeenskappe en wel deur die vestiging en bemagtiging van legitieme, verteenwoordigende beheerliggame.
- (c) Die herstel van die kultuur van onderwys, leer en bestuur behels die skepping van ‘n kultuur van aanspreeklikheid. Dit beteken die ontwikkeling van ‘n gemeenskaplike doel of missie tussen studente, onderwysers, skoolhoofde en beheerliggame, met duidelike onderlinge ooreenkomste en aanvaarde verantwoordelikhede, sowel as lyne van samewerking en aanspreeklikheid.



- (d) Die verwerkliking van demokrasie, vryheid, gelykheid, geregtigheid en vrede is nodige voorwaardes vir die volle strewe na 'n genot van lewenslange studie.

Hier is ter sprake die ontwikkeling van 'n geïntegreerde stelsel van onderwys en opleiding wat tot voordeel kan strek van die land as geheel, sowel as sy mense. Daarbenewens kan ook afgelei word dat dit die gesamentlike verantwoordelikheid van alle Suid-Afrikaners is om saam te bou aan hoë gehalte onderwys. Binne die raamwerk van die waardes en beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid sal daar aandag gegee moet word aan 'n gees van hardwerkendheid en samewerking. Die vestiging van 'n leerkultuur kan slegs suksesvol wees indien daar 'n wisselwerking tussen die skool, huis en die gemeenskap is. Hierdie hoë gehalte onderwys word onder andere ondersteun deur 'n projek genaamd *Culture of Learning* (1996).

### 3.2 DIE PROJEK “CULTURE OF LEARNING” (LEERKULTUUR)

Die ontwikkeling van menslike hulpbronne deur onderwys en opleiding is een van die steunpilare van die Heropbou en Ontwikkelingsprogram wat sedert 1994 deur die Suid-Afrikaanse regering van stapel gestuur is. Die doel van die onderwys en opleiding is om die individue en die gemeenskap aktief te laat deelneem aan sosiale, ekonomiese, politieke en kulturele aangeleenthede. 'n Fonds wat deur die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram gestig is, het sekere projekte van stapel gestuur. Een van hierdie projekte is die *Presidential Lead Project*, wat tans uit die volgende bestaan:

- *Culture of learning*-projek
- *School buildings*-projek, en
- *Primary School Nutrition*-projek

Daar is reeds verwys na die waardes en beginsels van Onderwys en Opleiding. Vir die afgelope dekade en 'n half was skole die terreine vir demokratiese stryde en is hulle gebruik om die idee van *liberation before education* te propageer. In die proses het baie studente hul lewens verloor, terwyl ander opgesluit was in die tronk. Baie van die gemeenskappe is van hulle skole vervreem as gevolg van die apartheidsbeleid. Deur die *Culture of Learning*-projek, wat in 1994 geloods is, word daar gepoog om weer die kultuur van leer te herbevestig. Die doel van die projek is “...to create an environment that is



conducive to learning and teaching and which restore the links between schools and their communities” (*Department of Education Annual Report, May 1996:46*).

Hierdie verbintenis tussen die skool en die gemeenskap word veral sterk beklemtoon deur die Suid-Afrikaanse Skolewetsontwerp van April 1996. Volgens die Witskrif is die gemeenskap ook mede-eienaar van skole.

Tot 1996 het die *Culture of Learning* projek op drie aktiwiteite gekonsentreer.

- Hermeubilering en herstel van skole en klaskamers.

Van die 2599 skole wat vir herstelling geïdentifiseer is, is sowat 1497 reeds teen Desember 1995 herstel.

- Die vestiging en opleiding van skole en beheerliggame.

Hierdie is baie belangrik in die bemagtiging van die gemeenskap. By baie skole is hierdie proses nog in ‘n ontwikkelingsstadium.

- Die verbetering van die leerprogramme.

Dit sluit veral in die opgradering en verbetering van die leermateriaal (*Department of Education Annual Report, May 1996:46-47*).

Die ontwikkeling van ‘n leerkultuur staan dus nie afsonderlik van die Heropbou- en Ontwikkelingsprogram nie, maar word gesamentlik ontwikkel met die nasionale beleid. Die verbetering van programme sluit ook baie nou aan by die waardes en beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid. Die vestiging en opleiding van skole se beheerliggame word as volg uiteengesit.

Die benaming “beheerliggaam” sluit in die beheerliggaam, bestuursraad of soortgelyke owerheid van elke openbare skool, en sluit in sodanige liggaam waarna verwys word in artikel 247 in die Tussentydse Grondwet (White Paper 2 February 1996).

Om die vestiging van ‘n leerkultuur suksesvol te laat geskied, is daar verskeie rolspelers nodig. Dis ook baie duidelik dat die regering ‘n bepaalde verantwoordelikheid het, maar dat dit met ander inisiatiewe en ander rolspelers aangevul sal moet word. Van die belanghebbendes sal vervolgens toegelig en ondersoek word.



### 3.3 BELANGHEBBENDES WAT KAN HELP MET DIE SKEP VAN 'N LEERKULTUUR

Van die belanghebbendes wat moontlik met die skep van 'n leerkultuur kan help, is die gesin, skool en die gemeenskap. Hierdie belanghebbendes word as volg toegelig.

#### 3.3.1 Die Gesin

Te midde van al die veranderinge wat in die skool, die gemeenskap, die land en die wêreld plaasvind, kan daar aanvaar word dat die wese of kern van 'n gesin steeds dieselfde bly. Dit wys weer na die nodige ondersteuning en verstandhouding wat daar onder mekaar bestaan. Die basiese funksie van die gesin is die beskerming, beskutting en voeding van al die lede. Binne die gesin het die ouers die verpligting om toe te sien dat hul kinders deur beide die huis, sowel as die skool, opgevoed word.

Opvoeding is 'n lewenslange proses wat vanaf geboorte plaasvind en wat tuis begin. In die proses staan die ouer baie sentraal en word daar, deur verskillende fases beweeg. Gelinksy (1987 soos aangehaal deur Berger 1995:83) beskryf die ontwikkeling van ouerskap in ses fases: Die beeldskeppende fase vind plaas voor die geboorte van die kind. Die grootmaakfase is gedurende die kinderjare. Gedurende die outoriteitsjare word die kind die waardes van die samelewing geleer. Die begeleidingsjare strek van voorskool tot puberteitsjare. Die interafhanklike jare sluit die tienerjare in. Die vertrekfase is wanneer die kinders die wêreld betree om vir hulself 'n bestaan te maak.

Berger (1995) is van mening dat daar sekere areas is wat veral deur die ouers aangespreek behoort te word om 'n sterk gesin te volhou. Sy gee 'n beskrywing van die areas wanneer sy die *Building Family Strengths*-programme beskryf, wat deur die Universiteit van Nebraska ontwerp is. Dit behels kortliks die volgende: Effektiewe kommunikasie tussen familieledes in die huis is belangrik vir die vestiging van 'n sterk gesin. Gesinslede moet wys dat hulle omgee vir mekaar deur waardering. Hulle behoort mekaar te help om hul volle potensiaal te bereik. Daar moet ondersteuning en bystand wees ten tye van nood. Daar moet kwaliteittyd en kwantiteittyd saam deurgebring word. Een van die belangrikste areas is die vermoë om stres, konflik en krisis te hanteer (Berger 1995:118).

Die verskillende fases, soos direk vermeld, moet in gedagte gehou word wanneer daar



gepoog word om 'n leerkultuur te vestig. 'n Sterk gesin wat gebaseer is op ondersteuning en wedersydse verstandhoudings, sal ook die ideale agtergrond bied vir die vestiging en ontwikkeling van 'n leerkultuur. Met die inagneming van die waardes soos deur Berger vermeld, is onderliggend aan 'n gesonde kultuur.

In navorsing wat deur Pacheco (1996) in vyftien skole gedoen is, word tot die gevolgtrekking gekom dat daar sekere huislike faktore is wat die skoolprestasie van leerlinge beïnvloed. Dit sluit onder andere die volgende in:

- ontoereikende vervulling van basiese behoeftes;
- ontoereikende woonomstandighede en fasiliteite soos elektrisiteit, water en oorbesetting van die woonhuis;
- gesinsverbrokkeling;
- 'n disharmoniese gesinslewe;
- die afwesigheid van informele leermiddele, byvoorbeeld boeke, ensiklopedieë en prente;
- verskraalde informele leergeleentheid; en
- negatiewe portuurgroepinvloed (Smith en Pacheco 1996:161).

Baie families besef nog nie die belangrikheid van kommunikasie, waardering vir mekaar en om tyd saam te spandeer nie. Hierdie aktiwiteit is ook belangrik in die vestiging van 'n leerkultuur, soos beklemtoon deur die Waardes en Beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid. Ter samevatting vorm die gedig deur Berger (1995:119) 'n gepaste slotgedagte. Dit dui veral op die verbintenis tussen die gesin en die gemeenskap.

*Families are like blossoms  
In a wild flower garden  
Mixed in color, size and configuration  
All the flowers lent to the beauty of the garden  
So it is with families  
Which adds to the beauty of the community.*

Elke familie verskil wesenlik van mekaar. Elke familie kan 'n waardevolle bydrae lewer tot die vestiging van 'n leerkultuur, ongeag die sosiale of ekonomiese status. Dit verg waarskynlik een of ander vorm van ingryping om hulle nie net daarvoor te sensiteer nie,

maar ook deur middel van kapasiteitsbou in staat te stel om daar funksies te vervul.

### **3.3.2 Skool en Gemeenskap**

Aangesien die skool geleë is in 'n gemeenskap wat gedurig blootgestel word aan sosiale verandering, is dit derhalwe noodsaaklik dat die gemeenskap ook betrokke moet wees by die skool. Deur die betrokkenheid verkry die gemeenskap eerstehandse kennis aangaande die skool. Die tweerigtingkommunikasie tussen die skool en die gemeenskap kan ook lei tot die verbetering van die opvoedingsproses. Leerlinge kan veral baie bydrae tot die bevordering en instandhouding van die kommunikasie tussen die skool en die gemeenskap, deur goeie ambassadeurs vir hul skole te wees.

#### **3.3.2.1 Leerlinge en die gemeenskap**

In die volgende afdeling gaan daar veral gekyk word na verskillende maniere waarop die skool en die gemeenskap met mekaar in verbinding is. Jackson, Bagin en Gallagher (1984:78) beskryf kommunikasie soos volg: *It comes from the Latin communico, meaning 'to share', or 'to make common'.* Binne dié verband beteken dit die gee en ontvang van iets wat gesamentlik gedeel word. Veronderstel 'n seun speel byvoorbeeld besonder goed rugby vir sy skool, dan dra hy reeds 'n beeld van die skool na die gemeenskap oor. Dit wil veral voorkom dat wanneer leerlinge die skool sigbaar verteenwoordig, die gemeenskap hulle dikwels beskou as die verpersoonliking van die skool se aard, wese en karakters. Die gemeenskap deel juis in die belange van die skool.

Kommunikasie tussen die skool en die gemeenskap kan verder uitgebrei word, deur die leerders te betrek. Baie ouers sal skoolkermisse, atletiekbyeenkomste en ander skoolaangeleenthede bywoon, net omdat hul kinders daar skoolgaan. Uiteindelik stel meer van die ouers belang in die skool. Dié geleentheid moet aangegryp word om die kommunikasieband tussen die skool en die gemeenskap te versterk.

Volgens Smith en Pacheco (1996:16) is daar binne die skoolsisteem verdere invloede wat die leerprestasie van die leerlinge kan bepaal. Die invloed sal nie bespreek word nie, maar sluit onder andere die volgende in:



- die skoolhoof en sy bestuurstyl;
- die werksetiek en onderrigeffektiwiteit van die onderwyser; en
- die skoolklimaat, skoordisipline en skoolreëls.

Skrywers soos Bastiani (1989:39), Du Toit (1989:85) en McCaleb (1994:14) is dit eens dat leerders van ekonomiese mindergegoede families meer struikelblokke in die leerproses het en meer steun van hul ouers nodig sal hê, maar dat die skool tóg 'n verskil kan maak aan hul prestasies op skool. Die hoof word in die meeste gevalle as 'n leier in die gemeenskap gesien en daarom is sy rol as die skakel tussen die skool en die gemeenskap van groot waarde.

In die verlede is onderwysers en hoofde gesien as implementeerders van die kurrikulum, eerder as kreatiewe denkers. Die kurrikulum was hoofsaaklik eksamengeoriënteerd, dit wil sê, die werk wat deur die loop van die jaar deur die leerders gedoen was, is in baie gevalle nie in ag geneem nie. Die kurrikulum het nie altyd kritiese denke by leerders ontwikkel nie.

### 3.4 VERSKILLENDE VLAKKE VAN BEHOEFTE VAN 'N LEERKULTUUR

Alhoewel daar reeds by 'n vorige geleentheid na die rol van die gemeenskap gekyk is, sal daar by die afdeling spesifiek aandag geskenk word aan die behoeftes van 'n gemeenskap en hoe dit inskakel by die skep, vestiging en ontwikkeling van 'n leerkultuur. Om dit te doen, is dit belangrik om eers die drie vlakke waarop behoeftes nog voorkom, te identifiseer. Een sodanige beskrywing lyk soos volg:

<b>VLAK</b>	<b>BESKRYWING</b>
MAKRO	Nasionale vlak
MESO	Provinsiale of departementele vlak
MIKRO	Gemeenskapsvlak

Die vlakke wat kortliks beskryf sal word, is die nasionale vlak, provinsiale vlak en gemeenskapsvlak.

### 3.4.1 Nasionale Vlak

Op die makro- of nasionale vlak word daar ten doel gestel om te help met die skepping van 'n demokratiese samelewing. Dit sluit onder andere in "...to empower individuals to participate actively in social, cultural, economic and political life of society" (Department of Education, Annual Report, May 1996:10). Die nasionale behoeftes van die Departement van Onderwys en Opleiding hang baie nou saam met die Waardes en Beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid. *Presidential Lead Project* was juis 'n poging op makrovlak om in die nasionale behoeftes van Onderwys en Opleiding te voorsien.

Vir die leerkultuur om suksesvol te ontwikkel in die skool, is "...die skoolklimaat sowel as die invloed van die samelewingsisteme ..." (Smith en Pacheco 1996:163), baie belangrik. Die nasionale vlak, wat deel vorm van die samelewingsisteme, het al verskeie bydraes gelewer tot die skep, ontwikkeling en vestiging van die leerkultuur soos byvoorbeeld die hermeubilering en herstel van skole en klaskamers, die vestiging en opleiding van skole se beheerliggame en die verbetering van die leerprogramme. Dis ook 'n poging van die nasionale vlak om die leerlingingesteldheid en gees van hardwerkendheid in 'n skool moontlik te maak.

Die Departement van Onderwys en Opleiding het ook begin met 'n *School Register of Needs* wat gebaseer is op die behoeftes van 29 000 skole in die land. Die doel van die register is "...to help plan a strategy to redress the backlogs and inequalities in physical resources such as buildings, classrooms, running water en electricity and school and classroom equipment" (*Department of Education, Annual Report, May 1996:29*). Dit is dus baie duidelik dat 'n gesonde leerkultuur ook afhanklik is van die mate waarin daar op nasionale vlak bepaalde inisiatiewe is.

### 3.4.2 Provinsiale of Departementele Vlak

Ter aanvulling van die nasionale behoefte is die provinsiale of departementele behoefte in die nege provinsies 'n verlenging van die nasionale behoefte. Die provinsiale behoefte word bepaal deur die hoofde van die provinsiale departemente van onderwys. Dit behels onder meer die ontwikkeling van die onderwys op mensevlak.



### 3.4.3 Gemeenskapsvlak

Die behoefte van die gemeenskap staan in nou verband met dié van die skool, aangesien die skool in die gemeenskap geleë is. Die behoefte van 'n gemeenskap word kortliks soos volg deur Saxe (1984:200-201) beskryf: "Some educational objective identified by members of the community and requested or demanded by them. To put it simply, a need will be when the community wants the school to do something new, or differently, or to stop doing something". Ouers kan dus 'n invloed hê op 'n leerkultuur.

Uit die bogenoemde beskrywing is dit duidelik dat die behoefte van 'n skool bepaal word deur die gemeenskap en nie anders om nie. Met die stigting in 1993 van die *National Education and Training Forum (NETF)*, is daar juis gepoog om die kurrikulum te suiwer van rassisme en foutiewe inligting. Reeds in 1996 het die Departement aangekondig dat daar in 1997 begin sal word met die nuwe kurrikulum. Hier staan dit die gemeenskap, en veral die ouers, vry om self te besluit waarin hul kinders onderrig moet word. Die rol van die ouers in die vestiging van 'n leerkultuur sal onder die soeklig geplaas moet word.

### 3.5 VERDERE INSIGTE VANUIT GESPREKKE MET MENSE

Omdat die opvoeding van die kind nie in 'n vakuum plaasvind nie, is dit belangrik om alle rolspelers hierby te betrek, naamlik die ouers, onderwysers en selfs die gemeenskap. Net soos die ouers 'n belangrike rol kan speel in die ontwikkeling en vestiging van 'n leerkultuur, het die onderwyser ook 'n bydrae om te lewer. Die ontwikkeling van 'n leerkultuur vereis dus dinamiese ouer- en onderwyserbetrokkenheid waarbinne daar wedersydse respek is.

Daar is ses oop-einde vrae aan drie onderwysers en drie ouers gevra, wat daarop gemik was om vas te stel in watter mate onderwysers help om 'n leerkultuur te bewerkstellig. Dit wou ook bepaal watter poging deur die onderwyser aangewend word, om ouers by die opvoeding van hul kinders te betrek, in die bevordering van 'n leerkultuur. Die ondersoek is gedoen deur vrae aan die respondente te vra, die antwoorde op band op te neem en dit te transkribeer. Die doel van die ondersoek is om ander insigte te kry behalwe my eie.

Die volgende ses oop-einde vrae word aan die respondente, wat aan die onderhoud deelneem, gevra. Die vrae word streng vertroulik hanteer. Dit moet duidelik aan die



respondente gestel word dat daar geen regte of verkeerde antwoorde is nie.

Hierdie vrae is:

- (1) Wat verstaan u onder “leerkultuur”?
- (2) Motiveer of daar wel ‘n leerkultuur by u skool bestaan en hoe dit bevorder of volhou kan word.
- (3) Watter invloed het die geografiese ligging van die skool op ‘n leerkultuur?
- (4) Hoe moedig u studievaardighede by leerders aan en sal u swak presteerders motiveer deur verandering in die klaskamer? Hoe sal die swak presteerder aangemoedig word in die klaskamer.
- (5) Is u skool bereid om (onbetrokke) ouers te betrek om u leerkultuur te bevorder en op watter wyse?
- (6) Is daar nog iets wat u graag t.o.v. leerkultuur wil bespreek?

Vervolgens sal daar gekyk word na die respons van die onderwysers op die ses oop-einde vrae. Die onderhoude is verbatim vanaf die bandopnames getranskribeer. Tydens die onderhoudsfase was dit duidelik dat die meeste respondente gevoel het dat daar nog ‘n tekort is aan die nodige strukture en werkswyses waarop onderwysers te werk kan gaan om die ouers nog meer by die opvoeding van hul kinders te betrek.

Wat vraag een betref (“Wat verstaan u onder ‘n ‘leerkultuur’?”), was die meerdere respondente dit eens dat die leerkultuur verwys na die geskikte omgewing vir die leerling om te presteer. Een van die respondente verklaar in die verband: “Ek sal onderskei dat daar een binne die skool is en dat daar een by sy huis-omgewing behoort te wees. Die een in die skool behoort sodanig te wees dat die kind in die klas bevoordeel word ... die klas moet so beheer word dat die een kind nie die ander kind steur in die leerproses nie ... By die huis ... moet daar ‘n roetine wees ... en dat dit daar vir hom ook optimaal is om te studeer”.

In antwoord op die tweede vraag (“Motiveer of daar wel ‘n leerkultuur by u skool bestaan en hoe dit bevorder of volhou kan word”) het al die respondente aangevoer dat daar wel ‘n leerkultuur by hul skool bestaan, hoe gering ook al.

“Om ‘n “Leerkultuur by hul skole te bevorder”, het van die respondente soos volg



gereageer. Positiewe benadering en prys die leerlinge, en ... ek sal voortgaan met die persoonlike kontak met die ouer. Na aanleiding van die respons wil dit ook voorkom asof die respondente smag na alternatiewe metodes wat gebruik kan word om die leerkultuur verder te bevorder. Dit blyk dat daar 'n behoefte by die betrokke onderwysers bestaan".

Wat vraag drie ("Watter invloed het die geografiese ligging van die skool op 'n leerkultuur?") betref, het die respondent veral gevoel dat die skool 'n groter en belangriker rol het om te vertolk. Daarom moet die skool ook nie toelaat dat die negatiewe invloede van die gemeenskap na die skool oorgedra word nie, maar dat sy goeie invloed eerder na die gemeenskap tog 'n invloed op mekaar sal hê. Die eerste respondent het byvoorbeeld soos volg gereageer "... ons is 'n skool vir die gemeenskap, uit die gemeenskap".

Uit die respons op vraag vier ("Hoe moedig u studievaardighede by leerders aan en sal u swak presteerders motiveer deur verandering in die klaskamer? Hoe sal die swak presteerder aangemoedig word in die klaskamer?"), kan afgelei word dat die respondente goeie studievaardighede aan die leerlinge oordra. Sekere aspekte het ook getoon dat daar nie 'n gebrekkige leerkultuur is nie. Een respondent het in dié verband soos volg gereageer: "Stel die kind bloot aan verskeie studiemetodes ... die kind kies een wat vir hom werk". 'n ander respondent het gesê "... ek spoor die kinders aan om baie te lees ..."

By die deel van die vraag van hoe swak presteerders gemotiveer word, was die gevoel baie sterk dat leerlinge wat swak presteer, spesiale aandag moet kry. Positiewe motivering het hier veral sterk ter sprake gekom. Die eerste respondent verklaar in dié verband. "Ek probeer konsentreer op hul goeie punte". Die respondente besef ook dat die gebrekkige motivering nadelig kan wees vir die bevordering van 'n leerkultuur.

By die gedeelte van die vraag ("Hoe sal die swak presteerder aangemoedig word in die klaskamer"), het dit duidelik geblyk dat dit uiters noodsaaklik is om die klasse kleiner te maak ten einde 'n leerkultuur te bevorder. Een van die respondente was van mening dat die skool nie oor die nodige hulpmiddels beskik om die leerkultuur te bevorder nie.

Op vraag vyf ("is u skool bereid om (onbetrokke) ouers te betrek om u leerkultuur te bevorder en op watter wyse?") ten opsigte van ouerbetrokkenheid het sowat 60 persent van die respondente soos volg gereageer: "Dis baie belangrik". Die meeste respondente is dit eens dat hulle die ouer betrokke wil hê by die opvoeding van hul kinders. 'n Respondent



bevestig die aanname wanneer daar gesê word: “Dis soos ‘n driehoek vir my: die onderwyser, die leerling en die ouer. As die ouer nie betrokke is nie ... die kind sal nie tot sy totaliteit ontwikkel kan word as daar nie ‘n ouer betrokke is nie”. Deur ouers te betrek om die leerkultuur te bevorder, het ‘n respondent soos volg geantwoord: “Ja, ons moedig hulle definitief aan”. Verder is daar gesê: “Wel, die skool probeer op alle maniere die ouers betrek. Self leervaardigheid soos in vakke wat ons tegnologies aanbied (UGO). Daar is baie kundige ouers wat eintlik meer van die spesifieke onderafdeling weet ... met sport probeer ons. Ons betrek die ouers deur die snoepwinkel te hanteer ... dat die ouers eintlik deel word van die skool”.

Wat die laaste vraag (“Is daar nog iets wat u graag t.o.v. leerkultuur wil bespreek?”) betref, was die algemene gevoel dat daar samewerking en kommunikasie tussen die huis en die skool moet wees om te verseker dat die leerkultuur gevestig word. Die geleentheid vir samewerking is ook bewerkstellig deur die Suid-Afrikaanse skolewet van 24 April 1996. Een van die strukture wat veral kan help om die samewerking tussen die huis en die skool te verstewig, is dié van die beheerliggame by die skole.

Die respondente wat deelgeneem het, het aangevoer dat daar wel ‘n leerkultuur in hul skool bestaan – hoe gering ook al. Bogenoemde situasie is aanvaarbaar vir die ontwikkeling van ‘n leerkultuur. Die probleem wat egter by die ouer en die onderwyser bestaan het, was dat die twee partye (die ouer en die onderwyser) in die meeste gevalle nie oor die nodige kennis en vaardighede beskik om hierdie gunstige situasie verder te benut en tot voordeel van die leerlinge uit te bou nie.

Om op te som, sien ons vanuit die kort gesprekke, die gebrek aan die nodige vaardighede, strukture en werkswyses wat veral waarneembaar is by die voorheen benadeelde gemeenskappe. Kommunikasie, een van die belangrikste areas in die vestiging van ‘n gesonde huis-skool-verhouding, was een van die grootste probleme wat daar tussen die verskeie rolspelers bestaan het. Omdat die leerlinge vanuit verskeie perspektiewe deur die ouer en die onderwyser beskou word, is dit noodsaaklik dat daar ‘n kommunikasiebrug moet wees tussen die huis en die skool. Die kommunikasiegaping het egter veroorsaak dat daar binne hierdie gemeenskappe veral uiteenlopende idees en sieninge rondom die ontwikkeling van ‘n leerkultuur was, naamlik:



- Die gevoel by leerlinge het ontstaan dat hulle onafhanklik en sonder ouerhulp kan studeer, as gevolg van die inbraak deur die ouer op hul persoonlike vryheid.
- Ouers voel dat hulle tog probeer om 'n atmosfeer van leer by die huis te skep en dat hulle wel betrokke wil raak by skoolaangeleenthede.
- Onderwysers is van mening dat daar wel 'n leerkultuur by hul skool bestaan, maar dat hulle nie presies weet hoe om die leerkultuur na die huis oor te dra nie.

Na aanleiding van wat ons in die hoofstuk gedoen het sal ons nou poog om 'n strategiese beplanning in 'n skoolgebaseerde benadering toe te pas.

### **3.6 OPSOMMING**

In hierdie hoofstuk het ons gekyk na die voorvereistes vir die vestiging van 'n leerkultuur. Deur gebruik te maak van sekere projekte wat deur die regering in plek gestel is, het ons op 'n verskeidenheid van belanghebbendes gefokus vir die verkryging van 'n leerkultuur.

Daar is verwys na die verskillende vlakke van behoeftes in die leerkultuur, waar die rol van die ouers in die vestiging van 'n leerkultuur onder die soeklig geplaas word.

Om verdere inligting in te win, het ek sekere vrae tydens die gesprekke gestel om ander mense se interpretasie daarvan waar te neem. Die doel daarvan was om my sienswyse helderder te maak.

In die volgende hoofstuk gaan ons kyk na die rol wat die ouer kan speel in die vestiging van 'n volhoubare en gesonde leerkultuur.

## **HOOFSTUK 4:**

### **DIE VESTIGING VAN 'N VOLHOUBARE EN 'N GESONDE LEERKULTUUR**

#### **4.1 INLEIDING**

Na aanleiding van Hoofstuk 3 wil ek in hierdie hoofstuk meer aandag skenk aan die rol wat die ouers kan speel in die vestiging van 'n volhoubare en gesonde leerkultuur, die aksies wat bestuurspanne sal volg om behoeftes te bevredig en ek wil ook 'n moontlike strategiese beplanning uitwerk vir 'n skool in die Wes-Kaap. Programme wat daarop gemik is om ouers meer betrokke te maak by die opvoeding van hul kinders konsentreer in die meeste gevalle op die vroeë ontwikkeling van die kind. In die meeste gevalle is dit egter ook waar dat, soos die kind deur sy skoolloopbaan vorder, ouerdeelname minder word en daar minder kontak is tussen die huis en die skool. Teen die tyd dat die kind die Hoërskool bereik, is die kontak tussen die huis en die skool nog minder. Die kontak in afname kan veral daaraan toegeskryf word dat leerders nou meer onafhanklik van hul ouers wil wees.

Volgens Lyons, et al. (1982:20) in Hoofstuk 3, is hulle van mening dat die kontak tussen die huis en die skool tog herstel kan word en sodoende kan help met die skep van 'n leerkultuur. Jackson en Cooper (1992:27) in Hoofstuk 3 sluit hierby aan wanneer hul faktore noem wat bydra tot die sukses van hoërskoolleerlinge.

Uit die voorafgaande wil dit voorkom asof die huis en die skool in harmonie moet saamwerk om 'n leerkultuur tot stand te bring. Die een kan nie sonder die ander funksioneer nie. Net soos die huis en die skool, is lewenslange opvoeding en 'n gesonde leerkultuur ook onlosmaaklik verbind met mekaar. In die volgende afdeling sal daar gekyk word na die verband tussen lewenslange opvoeding en 'n gesonde leerkultuur.

#### **4.2 VERBAND TUSSEN LEWENSLANGE OPVOEDING EN 'N GESONDE LEERKULTUUR**

Daar moet in gedagte gehou word dat die skool nie die enigste plek is waar leer plaasvind nie. Met die Nasionale Kwalifikasieraamwerk (Departement van Onderwys, Februarie



1996) as riglyn vir die onderwysbeleid in Suid-Afrika, sal daar nou van skole verwag word om hulself te oriënteer vir lewenslange opvoeding. Daar moet dus 'n verandering sowel binne as buite die skool plaasvind, waar mense gemotiveer word om deel te neem en te ontwikkel. Dave (1976:222) beweer dat 'n kurrikulum vir skole, wat op lewenslange opvoeding fokus, baie sterk sal moet steun op waardes, houding en motivering. Die doel van die kurrikulum moet wees om die kennis van die verlede as basis te gebruik in die aanleer van nuwe kennis. Wat die rol van die onderwyser betref, sal albei, die onderwyser en die leerling, leerders moet word. Die onderwyser kan van die leerling leer en omgekeerd. Die hoofdoel van die onderwyser moet wees om te fasiliteer. Dave (1976:224) beskryf die rol van die onderwyser as koördineerder van leerderaktiwiteite.

Kommunikasie is 'n onmisbare element vir die vestiging van 'n leerkultuur. Lengrand (1986:18) verklaar dat ...[the] "possibility of exchanging ideas and thoughts and of communicating sensations and emotions is a characteristic of man". Logies gesproke kan daar gesê word dat kommunikasie 'n deurlopende aspek van alle menslike aktiwiteite is. By implikasie beteken kommunikasie nie net om jouself goed te verwoord nie, maar ook om goed te luister en te verstaan. Slegs dan is kommunikasie moontlik. Net soos wat leer 'n lewenslange proses is, is kommunikasie ook 'n proses wat lewenslank ontwikkel behoort te word. Opvoeding stel dit juis ten doel om die individu te help om hom of haar te laat geld. Kommunikasie is dus belangrik in die huis, skool, gemeenskap en dat effektiewe en doelmatige kommunikasie essensieel is vir die ontwikkeling van 'n leerkultuur.

Net soos kommunikasie, volgens Hagerty (1989 in Munn, 1993:117), belangrik is vir die vestiging van 'n gesonde ouer-huis-skool-verhouding, is dit ook belangrik in die proses van lewenslange opvoeding.

#### **4.3 AKSIES DEUR DIE BESTUURSPAN EN DIE BEHEERLIGGAAM OM BEHOEFTE TE BEVREDIG**

##### **4.3.1 Dissipline**

Artikel 8 van die Suid-Afrikaanse skolewet, bepaal dat die beheerliggaam van 'n publieke skool 'n gedragskode moet opstel. Die gedragskode moet voorsiening maak om die



volgende tot stand te bring: 'n gedissiplineerde en doelbewuste omgewing en om effektiewe onderwys en leer in 'n skool te vergemaklik. Die dokument het riglyne aan beheerliggame van publieke skole voorgelê om die gedragskode vir leerlinge te verseker, sodat daar orde en dissipline in skole is.

Die gedragskode moet die leerlinge inlig met betrekking tot hulle gedrag by skole, tot voorbereiding van hulle gedrag en veiligheid in burgerlike gemeenskappe. Dit moet 'n standaard stel van morele gedrag en rus hulle toe met die deskundigheid, kennis en bekwaamhede wat van hulle verwag word om te bewys dat hulle waardige en verantwoordelike burgers is. Dit moet burgerlike verantwoordelikheid van die skool bevorder, asook leierskap. Die fokuspunt van die regulasie van gedrag moet positiewe dissipline wees, dit moet nie straf-georiënteerd wees nie, maar gefasiliteerde konstruktiewe leer aanhang (Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet 84: 1996).

#### **4.3.2 Begroting**

Die belangrikheid van hierdie bestuursfunksie word deeglik beklemtoon deur Schreuder en Landey (2001) in hulle boek oor skoolgebaseerde bestuur, wat 'n duidelike uiteensetting bied van faktore wat 'n beduidende rol speel en direk en indirek die vestiging van 'n leerkultuur beïnvloed. Alhoewel die ontwikkeling, opstel en implementering van die skool se begroting aan 'n kundige ondergeskikte persoon gedelegeer kan word, volgens Schreuder en Landey bly die skoolhoof verantwoordelik vir hierdie belangrike taak. Verder behoort die skoolhoof toe te sien dat die skool se begroting op die unieke eienskappe van die onderwysersprogram en leerders gebaseer is.

Faktore wat 'n belangrike rol speel by die opstel van die begroting is:

- toename of afname van ekonomiese aktiwiteite in die gebied waar die skool geleë is;
- toename of afname in leerdergetalle;
- koste van onderwysmiddele en ander bates wat aangekoop moet word; en
- depresiasie van 'n land se geldeenheid in terme van ander lande se geldeenhede.

In die skool kan daar vir elke aktiwiteit 'n begroting opgestel word. Hierdie deelbegrotings moet in die totale begroting van die skool geïnkorporeer word. Daar is 'n verskeidenheid



faktore wat die begrotingstipe en style beïnvloed, nl:

- doel waarvoor die begroting opgestel word;
- tipe organisasie wat die begroting gebruik;
- persoonlikhede wat die begroting gebruik;
- persoonlikheidseienskappe van die persone wat die begroting opstel; en
- leierskapstyl van die organisasie.

Daar kan tussen die volgende soorte begrotings onderskei word:

- jaarbegroting wat 'n plan vir 'n bepaalde jaar is en in finansiële terme uitgedruk word, byvoorbeeld 'n inkomste- en uitgawebegroting of kapitaalbegroting;
- termynbegrotings wat oor 'n termyn binne die jaar strek en 'n herhalende karakter het, byvoorbeeld kwartaallikse kontantbegroting;
- projekbegrotings vir 'n bepaalde projek, byvoorbeeld 'n sporttoer;
- investeringsbegroting (bv. 'n belegging in iets met langtermynwaardes soos 'n bus).

Ten einde hierdie ideaal te verwesenlik is dit raadsaam om die volgende persone se rol by die opstel van die begroting te erken;

Beheerliggaam; ouers (die ouers wat nie in die beheerliggaam dien nie, maar in die ouer-onderwysersvereniging van die skool); onderwysers (die onderwysers wat nie in die beheerliggaam dien nie, maar in die ouer-onderwyservereniging van die skool); leerders; nie-opvoeders; en personeel wat vir die uitvoering van die begroting verantwoordelik is (Schreuder en Landey 2001). Die doel van 'n doeltreffende begroting is dat dit leerkultuur sal bevorder.

*When you work with money, think money* (Anoniem).

#### **4.3.3 Kommunikasie**

Volgens Hagerty, (1989 soos aangehaal deur Munn, 1993:117), is kommunikasie een van

die belangrikste areas in die vestiging van 'n gesonde huis-skool-verhouding. Aangesien die ouer en die onderwyser die kind vanuit verskillende perspektiewe beskou, is dit belangrik dat daar 'n kommunikasiebrug tussen die twee rolspelers moet wees. Dis goed om te besef dat daar kommunikasie tussen die huis en die skool moet wees, maar die toepassing daarvan in die praktyk is meer gekompliseerd. Volgens Hagerty kan kommunikasie bevorder word deur byvoorbeeld geskrewe dokumente, huisbesoeke en oueraande.

Die waarde van geskrewe dokumente word soms onderskat.

Die voordeel is dat dit gebruik kan word as 'n verwysing en die vorm kan aanneem van kennisgewings, uitslae en verslae oor kurrikulumaangeleenthede (byvoorbeeld rapporte). Huisbesoeke kan dien as 'n verlenging van die gesprek wat by die skool tussen die ouer en die onderwyser plaasgevind het. Hier is die ouer meer op sy gemak en kan die onderwyser waardevolle inligting kry aangaande die familie self.

Een manier waarop ouers betrokke kan raak by die skool en waarop hulle hul kinders kan help om te presteer, is om self by die skool betrokke te raak en om doeltreffende kommunikasie met die onderwyspersoneel te bewerkstellig. Deur oueraande by te woon, kan daar met die kind se onderwysers en ook ander lede van die personeel kennis gemaak en inligting aangaande die kind uitgeruil word.

'n Tweede manier om by die kinders se skool betrokke te raak, is om aan te sluit by die leerling-ouer-onderwyser-vereniging (LOOV). By die LOOV sal die ouer ander ouers en onderwysers ontmoet. Steinback (1990:80) verklaar in die verband: *Deur op die hoogte van gebeure te bly, kan jy toesien dat jou kind die beste onderrig ontvang wat die skool kan bied.* Die ouer kan dus met ander ouers, onderwysers en sprekers idees uitruil oor hoe om hul kinders te help.

#### **4.3.4 Ouer/Beheerliggaam**

Die magte, pligte en funksies van die beheerliggame word duidelik uitgespel in die *Education White Paper 2* (Department of Education, February 1996:19-20). Onderworpe aan die Suid-Afrikaanse Skolewet van 1996, mag 'n beheerliggaam van 'n openbare skool die volgende verrig:



- Beleid ontwikkel van die skool, gebaseer op die opstel van die skool se missie, doelstellings en doelwitte;
- Die aanstelling van opvoeders personeel aanbeveel aan die Hoof van die Departement, onderworpe aan die Wet of Indiensneming van Opvoeders van 1994 en die aanstelling van nie-opvoederpersoneel aanbeveel aan die Hoof van die Departement, onderworpe aan die Staatsdienswet van 1994;
- Die toelatingsbeleid van die skool bepaal (in konsultasie met die provinsiale departement);
- Die kurrikulum, skooltye, taalbeleid en die buitemuurse kurrikulum van die skool bepaal, wat onderworpe is aan die toepaslike Nasionale en Provinsiale beleid. Samestelling van die skoolkurrikulum moet in oorleg wees met die nasionale en provinsiale beleid;
- Die finansies van die skool bestuur, insluitend die invordering en beheer van fondse, bepaling en beheer van die begroting van die skool, die aankoop van handboeke en opvoedkundige materiaal vir die skool, en die betaling van rekeninge vir dienste aan die skool;
- Instandhouding van die terrein en geboue van die skool.;
- Kommunikasie handhaaf, wat rapportering aan die ouergemeenskap behels, veral by 'n algemene jaarvergadering van ouers;
- Gemeenskapsdiens lewer deur die redelike gebruik van die fasiliteite van die skool vir gemeenskapdoeleindes toe te laat.

Alhoewel slegs in konsepvorm op daardie stadium (1996), blyk dit duidelik uit die samestelling en werkswyse van beheerliggame by openbare skole dat ouers 'n groter seggenskap kan hê oor die opvoeding van hul kinders.

Wanneer die onderskeie verantwoordelikeheidsareas (ten spyte van beleid, skoolfinansies, kurrikulum, personeel, toelating, instandhouding, kommunikasie en gemeenskapsdiens) onder die oë geneem word, dan is dit duidelik dat ouerinspraak en deelname baie

omvangryk geword het. Besondere uitdagings sal aan ouergemeenskappe gestel word, veral wanneer daar nie oor bepaalde toepaslike vaardighede en kapasiteit beskik word nie. Ook deelname op hierdie terreine kan 'n bydrae lewer tot ouer-bemagtiging en die uiteindelijke bevordering van 'n leerkultuur.

Met die Suid-Afrikaanse Skolewet van 1996 poog die regering ook om die agterstande wat daar tussen die verskillende bevolkingsgroepe (wat ouerbetrokkenheid betref) bestaan het, uit die weg te ruim deur die instel van beheerliggame en die deurgang van sekere verantwoordelikhede (SA Skolewet, 1996).

#### **4.4 BESTUURSPLAN IN DIE SKOLE**

Soos die beheerliggaam verantwoordelik is vir die algemene beheer van die skool volgens wetgewing vasgelê, sô is die skoolhoof op sy beurt alleen verantwoordelik vir die professionele bestuur en leierskap van die skool en is in hierdie verband verantwoordelik aan die onderwyshoof. Omdat dit aanvaar word dat die skoolhoof bepaalde agtergrondskennis en ondervinding het, sal hy in die beheerliggaam 'n begeleidende rol speel. Hier volg 'n kort beskrywing van die leierskap en bestuur van 'n skool.

##### **4.4.1 Leierskapkenmerke**

Hy/sy moet goeie menseverhoudinge hê waarin begrip, deernis, empatie, respek en hoflikheid neerslag vind.

Hy/sy persoonlikheid en karakter moet getuig van vriendelikheid, openheid, hulpvaardigheid, opregtheid, eerlikheid, konsekwentheid, integriteit en deursettingsvermoë.

Hy/sy moet oor die volgende vaardighede beskik. Hy moet kan onderhoude voer, oor telefoonvaardighede beskik, oor goeie vergaderings- en openbare optredevaardighede beskik, skakelwerk kan doen en toeganklike lyftaal hê (Smith en Piele 1997).

##### **4.4.2 Leierskapfunksie**

Die skoolhoof se leierskapfunksies berus op beide die administratiewe as die onderwysgebied. Omdat dit egter vir die skoolhoof onmoontlik is om persoonlik elke gebied te bestuur, sal dit nodig wees dat 'n deelnemende bestuurstyl gevolg moet word.



Hiervolgens sal daar op 'n demokratiese wyse leierskapstrukture ontwikkel kan word wat die skoolhoof se leierskap aanvul.

#### **4.4.3 Bestuurstyle**

Bestuur is die uitvoering van die beplanning van organisasie en administrasie. Daarom sal die bestuurstyl die resultaat van die organisasie en administrasie van die skool bepaal.

#### **4.4.4 Bestuurstrukture**

##### **4.4.4.1 Beheerliggaam**

Die volgende magte en pligte word deur wetgewing neergelê:

- Ouer-, klas-, fondsinsamelingskomitees;
- Ondersteunersklubs, ko-kurrikulêre bedrywighede;
- Snoepwinkels, beplanning en bestuur deur ouers;
- Spyseniering, spesiale funksies;
- OLSO-Komitee (Artikel 30(21) van die SA Skolewet (SA Skolewet van 1996).

##### **4.4.4.2 Die skool se leierspan**

Hierdie span bestaan uit personeellede wat in senior range aangestel is soos adjunk- en departementshoofde. Die leierspan staan die skoolhoof by in sy leiers- en bestuursfunksie deur te help met die toesig oor aangewese areas van die werksgebied. Die toesighouding word voltooi deur die terugrapportering aan en medebesluitneming met die skoolhoof.

##### **4.4.4.3 Personeelkomitees**

Komitees word in 'n personeelvergadering demokraties verkies. In hierdie komitees word dit vir elke personeellid moontlik om lid te word van die aksie van deelnemende bestuur. Die skoolhoof, as uitvoerende amptenaar aan die Onderwyshoof en Beheerliggaam, word altyd in alle besluite geken. Voorbeelde: skoolkurrikulumkomitees, leerareakomitees; geboue en terreinkomitees; voorraadbeheerkomitees.

#### 4.4.4.4 Leerderkomitees

Daar is ook geleenthede vir leerders om vaardighede vir leierskap te ontwikkel en om 'n bydrae tot die algemene bestuur van die skool te maak. Lidmaatskap tot hierdie komitees/rade moet altyd ewe demokraties en deursigtig verkies word. 'n Goeie verkiesingstelsel behoort vir dié doel deur skole uitgewerk te word. Voorbeelde is Verteenwoordigende Raad van Leerders, skoolmonitorstelsel, klasmonitorstelsel en skolierpatrollie.

#### 4.4.5 Beplanning as 'n Integrale Bestuursfunksie

Effektiewe beplanning dra by tot goeie organisasie en uitvoerbare administrasie. Hier volg twee moontlike benaderings van beplanning wat beskou kan word as interafhanklik.

##### 4.4.5.1 Strategiese beplanning:

Dit bestaan uit die beoordeling van doelstellings en prestasies, die identifisering van belangrike, toepaslike aangeleenthede, oorweging van verdere opinies/opsies, evaluering van tendense, asook analisering van situasies en inligting. Verder volg ook ontwikkeling van moontlikhede (antwoorde/oplossings, besluitneming), die inwerktrading van planne en evaluering van kontrole.

Operasionele beplanning is om die strategiese beplanning in werking te stel. Deur dit reg te kry moet die regte mense geïdentifiseer word, die werksafbakening en opleiding gedoen, komitees gestruktureer en gemotiveer word. Bepaal verder die aksies; in tydskaal; implimenteer, motiveer gebeure en adviseer operateurs, en gee terugvoering aan projekhoof en evalueer die gebeure.

Beplanning is die teenoorgestelde van die tydrawende probeer-en-tref-metode. Goeie beplanning hou altyd verband met navorsing en lei tot insig en begrip van die *waarom*, *wat*, *hoe* en *wanneer* van 'n opdrag of projek of taak (Smith en Piele 1997).



## **4.5 PLIGTE VAN DIE BESTUURSPAN (SKOOLGEBASEERDE BESTUUR)**

### **4.5.1 Die Verbetering van Onderrig en Leer**

Die verbetering van onderrig en leer is seker die belangrikste prioriteit van Suid-Afrikaanse skole. Redes hiervoor is veral:

- die groot agterstande wat skole in die meeste tradisioneel agtergeblewe gemeenskappe nog ervaar;
- die gebrek aan voldoende gekwalifiseerde onderwysers;
- onvoldoende geleenthede en finansiële bronne om die ondergekwalfiseerde onderwysers op te lei;
- onvoldoende onderwysleierskap- en onderwysbestuursstrukture om effektiewe onderrig en leer vir die skole te ondersteun; en
- die afwesigheid van 'n positiewe leerkultuur in baie skole wat meebring dat die slaagsyfer in die meeste provinsies nog nie na wense is nie.

Die implementering van uitkomsgebaseerde onderwys het ook opnuut beklemtoon hoe belangrik dit is om onderrig en leer te verbeter, omdat uitkomsgebaseerde onderwys meebring dat:

- onderwysers die leerders moet voorberei om suksesvol aan die nuwe styl van onderrig en leer deel te neem;
- leeruitkomstes so geformuleer word dat leerders se leerbehoefte bevredig kan word;
- 'n positiewe onderrig- en leeromgewing in die klaskamer geskep moet word;
- 'n verskeidenheid onderrigmetodes gebruik word om geleenthede vir leer te bevorder;
- leerders die geleenthede gegee word om hul kennis en vaardighede toe te pas en foute en gebrekkige vaardigheidsontwikkeling reggestel moet word; en

- nuwe metodes van assessering gebruik moet word om die bemeestering van die spesifieke uitkomste te bepaal.

In gevalle waar die onderrigaktiwiteite deelnemend bestuur word en die bereiking van doelwitte saam nagestreef word, word probleem-situasies nie as hindernisse, meer eerder as uitdagings gesien! In sulke skole is onderwysers en leerders daarop ingestel om uit hulle foute te leer en om nuwe benaderings op die proef te stel ten einde onderrig en leer voortdurend te verbeter en te verfyn. Hierdie skole word bestempel as lerende organisasies, omdat hulle self hul foute besef en regstel en bestuursbesluite outonoom hanteer en implementeer. Dit is 'n baie geskikte benadering vir skole om hulle funksionering, in besonder onderrig en leer, voortdurend te verbeter.

Volgens Marquardt (1996:179-185) vertoon lerende organisasies die volgende kenmerke:

- elke individuele onderwyser en leerder in die skool is bereid om aktief te leer;
- die personeel is bereid om te waag met kreatiewe strategieë en metodes wanneer verandering gehanteer word;
- die bereidheid om te leer, is nie beperk tot individue nie, maar word uitgebou tot 'n gedeelde visie waarvan alle rolspelers uiteindelik eienaarskap aanvaar en wat hulle implementeer; en
- 'n positiewe kultuur van leer ontwikkel en alle betrokkenes begin om spontaan met mekaar oor hierdie kultuur te gesels en mekaar te ondersteun.

Die doel van hierdie afdeling is om teen die agtergrond van die implementering van uitkomsgebaseerde onderwys, te verduidelik dat skool as lerende organisasie onder andere die volgende aksies gebruik om onderrig en leer te bevorder: Formuleer deelnemend 'n duidelike visie vir effektiewe onderrig wat uit die skoolvisie afgelei is. Hierdie visie moet daarop lei dat onderwysers onderrig-beplanning in groepverband doen, leerders se vordering met die demonstrasie van leeruitkomstes voortdurend monitor en terugvoering daaroor gee. Hulle moet ook hulp aan leerders verleen wat probleme ervaar en erkenning gee vir vordering met leeruitkomstes. Vestig saam met leerders 'n positiewe leerklimate deur die leeruitkomste voortdurend te beklemtoon en deurlopende hoë verwagtings vir prestasie, by die leerders te ontlok. 'n Kultuur van gereelde werk moet op 'n daaglikse



basis gevestig word en die ouers se medewerking moet verkry word om hierdie leeromgewing ook tuis te help vestig en handhaaf.

Die bestuurspan skep geleenthede in die skool vir ervare en minder ervare onderwysers om mekaar se klasse by te woon. Op hierdie manier demonstreer onderwysers nuwe onderrigmetodes aan mekaar en kan hulle dit bespreek en identifiseer hulle ook hulle eie behoeftes aan professionele ontwikkeling. Sodra tekortkominge of professionele ontwikkelingsbehoefte geïdentifiseer is, behoort 'n program van professionele ontwikkeling en ondersteuning in die skool geïmplementeer te word om die personeel te bemaatig, of daar behoort ander optredes soos aanpassings aan die onderrigbeleid en/of skoolklimaat of die voorsiening van onderrigmateriaal oorweeg te word.

Om op te som, sien ons uit die voorafgaande dat die belangrikste voorvereistes vir die aksies om onderrig en leer te verbeter, moet nie eenmalig uitgevoer word nie. Dit behoort deel te word van die professionele ingesteldheid van die skool en van elke onderwyser. Wanneer individuele onderwysers hierdie ingesteldheid in hul daaglikse onderrigaktiwiteite weerspieël, sal hulle ook begin om self verantwoordelikheid vir die sukses van die onderrig en leer in hul klasse te aanvaar.

#### **4.6 STRATEGIESE BEPLANNING**

Om strategiese beplanning in 'n skoolgebaseerde benadering toe te pas, is gebruik gemaak van die boek *KOMPAS vir skoolgebaseerde kultuur* (Schreuder en Landey 2001) om die volgende in 'n skool in die Wes-Kaap te beplan:

- Visie van die skool
- Visie van die leerders
- Missie van die skool
- Identifiseer suksesdoelwitte
- Aksieplan

##### **Visie van die skool en leerders**

Dit is die handves van die waardes en beginsels wat die skool nastreef. Hierby ingesluit is die belangrikste prioriteite, strategiese opsies en die breë doelstellings wat die skool graag



wil verwesenlik. Kortom: Dit is 'n bondige omskrywing van die aspekte wat 'n bepaalde skool (onderwysinrigting) sy unieke, selfstandige karakter gee.

Die visie behels duidelikheid oor onder andere: Wat is die skool se unieke sterkpunt, watter waardes die skool nastreef en die ideaalbeeld van die skool. 'n Doelmatige visie behoort alle betrokkenes in die skool deurlopend te begelei sodat hulle ten volle toegewyd sal wees en geïnspireerd om daardie ideaal na te streef en te bereik en hulle nie met irrelevante take te bemoei nie.

### **Missie van die skool**

Die doel van 'n missie is om die bestaansreg van leerkultuur by die skool te kweek. Die missie stel die opvoedkundige fokus van die skool kort, bondig en kragtig. Dit moet so treffend wees dat elke betrokke in die skool dit kan verstaan, daarmee kan vereenselwig en dit in die dag-tot-dag aktiwiteite van die skool kan uitleef.

Daar is nog dikwels verwarring oor die verskil tussen die visie en die missie van 'n skool. Die visie verwys na die ideaal wat bereik wil word, terwyl die missie die bestaansrede van die skool verwoord. Dit is ook belangrik dat die visie en die bestaansrede direk met mekaar verband hou; die missie word tewens van die visie afgelei. Die missie bestaan gewoonlik uit drie komponente: produkte, kliënt en ideaal (Schreuder en Landey 2001).

### **Identifiseer suksesdoelwitte**

As individue hanteer word, moet daar effektiewe leierskapstrukture in plek wees: die skep van geleenthede vir die bevordering van selfdissipline en die hantering van konstruktiewe konfliktsituasies. Aan die hand van die bevordering van self-dissipline sal leerkultuur ook aangeleer moet word. Handhaaf goeie menseverhoudinge. Onderrigbehoefte moet aangespreek word; derhalwe moet daar 'n positiewe skoolklimaat wees. Skep deurlopend gesprekvoering tussen die skool en die ouers oor leerders se akademiese vordering. Skep 'n ordelike, ontspanne werksomgewing. Voordat hy of sy tot gelowigheid gelei word, moet daar effektiewe kommunikasie op alle vlakke plaasvind. Skep geleenthede vir alle betrokkenes om van mekaar oor sake te mag verskil.

Voor leerder tot gehoorsaamheid gelei word, moet daar samewerking tussen die skool en die ouers bewerkstellig word. Beide bied geleentheid vir alle betrokkenes om eie inisiatief



te neem en ouerbetrokkenheid te bevorder.

Voordat leerder tot hardwerkendheid gelei word, moet alle rolspelers aan besluitneming deelneem. Skep 'n effektiewe administrasiesistels. Bevorder effektiewe spanwerk en fasiliteer die doeltreffende benutting van personeel.

Bewerkstellig samewerking tussen die skool en die ouer, bied geleenthede vir alle betrokkenes om eie inisiatief te neem. Die bevordering van ouerbetrokkenheid. As daar gekyk word na wat reeds gesê is, is die identifisering aan suksesdoelwitte uiters belangrik vir die skakeling met ouers, veral as ons kyk na die een respondent se aanname "ons is 'n skool vir die gemeenskap, uit die gemeenskap".

### **Aksieplan**

Vir die bereiking van die suksesdoelwitte wat opgestel is word die volgende aksieplan voorgestel. Die aksieplan word in die volgende kategorieë verdeel.

Prioriteite: wat gedoen moet word, wie die werk doen, wanneer, bronne en evaluering.

Prioriteite word opgedeel in vlakke van erns:

- A. Onmiddelik
- B. Kort tydperk (6-12 maande)
- C. Gemiddelde tydperk (12-24 maande)
- D. Langer (24 → maande)

## **4.7 OPSOMMING**

In hierdie hoofstuk het ek gekyk na hoe die ouers 'n rol kan speel in die vestiging van 'n leerkultuur. Sodra ons praat van die ouers het ons die beheerraad, en bestuursplan wat ook ingesluit word. Die onderrigbehoefte word direk aan die voete van die bestuursplan en beheerraad gelê.

Deur 'n suksesvolle vestiging van 'n gesonde leerkultuur te kan verseker, moet daar 'n bestuursplan in plek wees. Dit sal dan aanleiding gee tot 'n strategiese beplanning. Die suksesdoelwitte wat bereik wil word deur die ouers, kan in hierdie aksieplan voorgestel

word. Die aksies wat deur die bestuurspan en beheerliggaam gebruik word om behoeftes te bevredig, kan help om 'n beter verhouding te bou tussen die ouer en skool.



## AKSIEPLAN

PRIORITEITE	WAT	WIE	WANNEER	BRONNE	EVALUERING
A	Skep 'n gesonde skoolklimaat en kultuur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bemagtig die gemeenskap</li> <li>▪ Betrek die ouers by vooruitgang</li> <li>▪ Bewerkstellig deelname van alle rolspelers</li> </ul>	Al die onderwysers	Die tyd sal bepaal word volgens wat 'n mens sal uitwerk vir die nuwe jaar.	Stel leerinhoud aan ouers bekend, ouers moet meer insae hê.	
B	Skep 'n effektiewe leierskapstruktuur	Hoof/Dept. Hoof		Fasiliteerders Beheerraad Organisasiestruktuur	
A	Skep 'n effektiewe administrasiestelsel	Hoof en Sekretaresse		Finansiële-beheer-Hoof (Deskundiges uit gemeenskap) Ouditeur Ekstern	
C	Bevorder ouerbetrokkenheid	Beheerraad		Motiveer betrokkenheid van gemeenskap oueraande/besoeke	
B	Inisieer personeelontwikkeling gerig op selfontwikkeling	Hoof en Dept. Hoof Vakhoofde		Indiensopleiding <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ fasiliteerders</li> </ul> Bywoon van kursusse/studies	
C	Bestuur finansies effektief	Finansiële bestuur/ Hoof Eksterne ouditeur		Gemeenskap se insette (deskundiges) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eksterne ouditeur</li> </ul>	
A	Hanteer konfliktsituasies konstruktief	Al die onderwysers Topbestuur Vakbonde		Senior bestuur (kansel) Eksterne bemiddelaars	
A	Ontwikkel 'n positiewe leerkultuur	Onderwysers		Positiewe onderwysers Rolmodelle (Gemeenskap) Goeie dissipline	
B	Bevorder effektiewe spanwerk onder alle betrokkenes	Hoof en Dept. Hoof		Die gesindheid t.o.v. kollegas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spanwerk van topbestuur as voorbeeld</li> </ul> Bereidwilligheid van kollegas	
A	Bestuur verandering in personeel geledere effektief	Hoof		Voogonderwyser vir nuwe leerkrag Behulpzaamheid van mede-kollegas.	
B	Handhaaf 'n sterk akademiese fokus	Onderwysers Leerders		Klasatmosfeer Dissipline <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leerkultuur</li> </ul>	

## **HOOFSTUK 5:**

### **SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS**

#### **5.1 INLEIDING**

In die voorafgaande hoofstukke is daar 'n literatuurstudie en is daar vrae gestel om vas te stel of daar wel 'n leerkultuur bestaan en hoe te werk gegaan kan word om dit in plek te kry. Daar kan tot sover terug as die 1920's spore van ontwigting opgespoor word. Boikotte en politiese aktiwiteite het meegebring dat daar deur die jare gereelde ontbreking in skole was, wat die leerkultuur gestrem het.

As gevolg van die konfrontasie het baie skole in die Wes-Kaap en Oos-Kaap toegemaak. Dit het alles daartoe gelei dat daar 'n baie meer intensiteit van massabetrokkenheid was by politiek. Gelykheidsonderwys was 'n positiewe beweging na die begin van transformasie in die onderwyssisteem. Die Suid-Afrikaanse onderwys in 1992-1995 is gekenmerk deur vernuwing, wat gelei het tot Model A, B, C en D skole.

Vanuit dié situasie, wil dit voorkom dat nie net onderwysers in die middel van 'n proses van verandering en vernuwing is nie, maar ook die onderwyssisteem. Deur al die ontwigting word daar geredeneer dat onderwysers en leerlinge sekere verantwoordelikhede moet dra om 'n bydrae te lewer tot die totstandkoming van die verlore generasie, dit impliseer dat elke onderwyser en leerling moet poog om 'n leerkultuur te vestig.

Die regering het hom ook tot die stryd toegewend, deur die bekendmaking van die "Reconstruction and Development Programme" en "Culture of Learning Programme". Die regering se visie is om 'n normaliteit in skole te bewerkstellig. Die herstel van die kultuur is voorwaardelik vir 'n suksesvolle onderwyssisteem. Tydens die studie van leerkultuur is kultuur uitgelig en wat nie maklik misgekyk kan word nie. Dit is wel baie belangrik dat 'n konsep oor leerkultuur gevestig moet word.

Die skep van 'n leerkultuur staan in noue verband met die waardes en beginsels van die Onderwys- en Opleidingsbeleid. Daar is 'n verskeidenheid van belanghebbendes wat ook die waardes en beginsels aanhang tot die skep van 'n leerkultuur. Aan die hand van die



vrae wat gestel is, is dit duidelik dat sekere vereistes in plek moet wees vir die skep van 'n leerkultuur.

Die skep van 'n leerkultuur is baie belangrik vir die bestuurspan en die beheerliggaam. Hulle moet 'n strategiese beplanning en bestuursplan in plek hê.

Alle betrokkenes by die opvoeding, naamlik die ouer, leerling en die onderwyser het 'n mede-aanspreeklikheid en verantwoordelikheid. Binne hierdie raamwerk behoort daar gepoog te word om 'n gemeenskaplike doel vir die skool en die kind te bereik.

Omdat leer ook binne 'n sosio-historiese konteks plaasvind, was dit belangrik om met hierdie studie te bepaal wat bestuurspanne en ouers se bydrae kan wees in die ontwikkeling van 'n leerkultuur. Die ongelykhede binne die gefragmenteerde onderwysstelsel het veral daartoe bygedra dat die blanke onderwysstelsel sosio-ekonomies en polities meer ontwikkel was.

Die navorsing het deurgaans gepoog om te bepaal hoe die verhouding tussen die skool en die huis die sukses en probleme van die leerling verklaar. Die doel van die studie was ook om 'n beskrywing te gee van die moontlike rol en funksie wat ouers kan speel in die bevordering van 'n leerkultuur. Die volgende is ondersoek:

- Ouerbetrokkenheid by die opvoeding van die kind.
- Die verwagting wat ouers van hul kinders koester.
- Leerlinge se vlak van motivering en organisasie, asook hul studievaardighede en leer- en gedragsvaardighede.
- Maniere waarop onderwysers kan help om ouers meer betrokke te kry by die skool.

## **5.2 GEVOLGTREKKINGS**

In die lig van die literatuurstudie en die ondersoek word die volgende gevolgtrekkings gemaak:

- Om 'n leerkultuur aan te moedig, is dit belangrik om opvoeding te sien as 'n lewenslange proses wat gemoeid is met 'n wye verskeidenheid aspekte van leer wat die kognitiewe, affektiewe en psigo-motoriese vlak insluit.

- As gevolg van meer en groter ouerbetrokkenheid by ouers van leerders, veral wat inspraak, seggenskap en strukture betref, was hul onderwysstelsel meer ontwikkel.
- Vir die suksesvolle skep en vestiging van 'n leerkultuur, is kommunikasie en ondersteuning tussen die huis en die skool uiters noodsaaklik.
- Die mate waarin ouers betrokke sal wees by die opvoeding van hul kinders sal van skool tot skool en van gemeenskap tot gemeenskap wissel.

### **5.3 AANBEVELINGS**

In die lig van die voorafgaande gevolgtrekkings word daar aanbeveel dat:

- Die skool opleidingsgeleenthede skep en ander meganismes benut om ouers doelmatig voor te berei met die oog op die ontwikkeling van 'n leerkultuur.
- 'n Leerder-oriënteringsprogram ontwikkel sal word om hulle verder te motiveer. Waar daar 'n gebrekkige leerkultuur bestaan, behoort so 'n program daarvoor voorsiening te maak. Daar word ook aanbeveel dat 'n program ontwikkel word, wat ten doel sal hê om leerders, ouers en onderwysers verder te motiveer.
- Onderwysers behoort toegerus te word deur die nodige vaardighede en kennis, om 'n leerkultuur te ontwikkel. Werkswinkels en seminare deur byvoorbeeld onderwyssentrums en opleidingsinstansies kan 'n belangrike rol hier speel, veral tydens persoonlike ontwikkelingsprogramme.

### **5.4 MOONTLIKE TERREINE VIR VERDERE NAVORSING**

In die lig van die literatuurstudie wat geloods was, is daar tog sekere aspekte wat verdere navorsing regverdig.

- Ander verbandhoudende aspekte wat verdere navorsing kan regverdig, sluit onder meer in:
- Kapasiteitsbou van ouers ter optimalisering van hul potensiaal om by te dra tot die ontwikkeling van 'n leerkultuur binne of buite skoolverband.
- Die verbetering van die verhouding tussen die ouerhuis en die skool op hoërskoolvlak.



- Die rol van lewenslange opvoeding in die bevordering van die maksimum potensiaal van die leerlinge.
- Die effektiewe benutting en bevordering van ouerbetrokkenheid in beheerliggame by skole.

## **5.5 SLOT**

Die skep en vestiging van 'n leerkultuur kan 'n veeleisende en omvattende proses wees. Daar is soveel veranderlikes of moontlikhede wat die effektiewe implementering kan beïnvloed. Die rol van die ouer, onderwyser, bestuursspan en die leerling in die vestiging en ontwikkeling van 'n leerkultuur op hoërskoolvlak, sal in die lig van die huidige verandering in die onderwys aan al groter eise moet beantwoord. Daar sal veral groter druk op die onderwyser wees om sy kennis en vaardighede te verwoord en te verbreed. Ouerbetrokkenheid by die skoolopvoeding van die kind sal ook grootliks afhang van die mate waarin die skool/bestuurspan die ouer toelaat om betrokke te raak by die opvoeding van die kind.

## BIBLIOGRAFIE

- Adam, H. 1995. 'n Holistiese benadering tot opvoeding en onderwys: 'n Teoretiese ondersoek na die moontlikhede vir die transformasie van opvoeding in 'n veranderde Suid-Afrika. Ongepubliseerde M.Ed-verhandeling. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch.
- Badenhorst, D.C. (ed.). 1993. *School management. The task and role of the teacher*. Pretoria: HAUM.
- Basson, C.C.J., Van der Westhuizen, en P.C., Nieman, G.S. 1991. *Organisational theory in effective educational management*. Van der Westhuizen, P.C. (ed.). Pretoria: HAUM Tertiary.
- Bastiani, J. 1989. *Working with parents: A whole-school approach*. London: NFER-Nelson.
- Beare, H. & Slaughte, R. 1993. *Education for the twenty-first century*. London: Routledge.
- Berger, EH 1995. *Parents as partners in education*. Fourth edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bot, M. 1985. *School Boycotts 1984: The crisis in African education*. Durban: Indicator Project South Africa, Centre for Applied Social Sciences, University of Natal.
- Chisholm, L. en Valley, S. 1996. *The culture of learning and teaching in Gauteng schools*. Report of the committee on the culture of learning and teaching, University of Witwatersrand. Johannesburg: Educational Policy Unit.
- Christie, P. 1996. The RDP's culture of learning programme. Perspectives on policy analysis and research. *Journal of Education* (Natal) 21:82.
- Cockwell, B.J. en Spinks, J.M. 1993. *Leading the self-managing school*. London: Falmer Press.
- Dalin, P. 1995. *Changing the school culture*. London: Cassell.
- Dave, R.H. 1976. *Foundations of lifelong learning*. Vol. 1. Oxford: Pergamon Press.
- Davidoff, S. en Lazarus, S. 1997. *The learning school. An organisation development approach*. Cape Town: Juta en Co.
- Departement van Onderwys 15 Maart 1995. Witskrif oor Onderwys en Opleiding. No. 16313. Kennisgewing van 1995. Vol. 357.
- Department of Education, May 1996. Annual Report. June 1994-December 1995. Pretoria.
- Department of Education. February 1996. Education White Paper 2. The Organisation, Governance and Funding of Schools. General Notice 130 of 1996 368 (16987).



- Department of Education. February 1996. *Lifelong learning through a National Qualifications Framework*. Report by the Inter-Ministerial Committee: Pretoria.
- Diseko, N.J. 1989. Student organisation and the education struggle in South Africa – 1979-1985. Possibilities and Limitations. *Research and Education in South Africa*. Conference Paper 29-30 March 1989. University of Sussex. p.1-16.
- Du Toit, ME. 1989. Die uitkenning van probleemareas in die skoolstelsel: vordering van leerlinge in die Departement van Onderwys en Kultuur. Administrasie Raad van Verteenwoordigers. Ongepubliseerde MEd-Tesis, Universiteit van Stellenbosch.
- Duignan, P. 1986. Research on effective schooling: Some implications for school improvement. *Journal of Educational Administration*, 24(1):59-73.
- Education White Paper 2 (Department of Education, February 1996:19-20).
- Emerson, C.& Goddard, I. 1993. *Managing staff in schools*. Oxford: Meinemann Publishers.
- Essop, A. 1992. Introduction. Convener National Education Conference. *Back to Learning: The National Education Conference*. SACHED: Ravan Press.
- Everard, B. en Morris, G. 1990. *Effective school management*. London: Paul Chapman.
- Gaziel, H.H. 1997. Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *The Journal of Educational Research*, 9(5):310-318.
- Hargreaves, A. 1994. *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. London: British Library Cataloging in Publication Data.
- Jackson, B.L., Bagin, D en Gallagher, DR. 1984. *The school and community relations*. Second edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Jackson, B.L. en Cooper, B.J. 1992. Involving parents in improving urban schools. *NASSP Bulletin*, 70:30-40.
- Janson, C.A. 1996. The organisational culture of the schools. *Schools as Organisation*. Van der Westhuizen, P.C. Pretoria: J.L. Van Schaik.
- Kallaway, P. 1984. *Apartheid and education. The education of Black South Africans*. Johannesburg: Ravan Press.
- Lengrand, P. 1986. *Areas of learning basic to lifelong education*. Vol. 10. Oxford: Pergamon Press.
- Lightfoot, S.R. 1983. *The Good High School*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- Lyons, P, Robbins, A en Smith, A. 1982. *Involving parents. A handbook for participation in schools*. Michigan: The High/Scope Press.
- Makosana, S. 1994. Restoring the culture of teaching. *DSA in Depth*, February, 41.



- Marquardt, M.J. 1996. *Building the learning organisation. A systems approach to quantum improvement and global success*. Co-published with the American Society for Training and Development. McGraw-Hill
- McCaleb, S.P. 1994. *Building communities of learners: A collaboration among teachers, students, families and community*. New York: St Martin's Press.
- Meintjies, F. 1992. Bring back a culture of learning. *Back to Learning: The National Education Conference*. SACHED (Braamfontein): Ravan Press.
- Mena, V. 1997. Teachers support plan to restore normality to schools, but ... warn that critical issues need to be dealt with. *The Teacher*. February 1997.
- Ministry of Education. South Africa. 1997. *Campaign on the culture of learning*. Working Document revised after the HED Com Workshop, East London, 16 January 1997.
- Molteno, D.F. 1983. The schooling of Black South Africans and the 1980 Cape Town students' boycott: A sociological interpretation. Unpublished M. Social Studies, Dissertation, University of Cape Town, Cape Town.
- Mona, V. 1997. Teachers support plan to restore normality to school, but ... warn that critical issues need to be dealt with. *The Teacher*, February 1997.
- Morrow, W. 1994. A culture of teaching. *DSA in Depth*, February, 28.
- Munn, P. 1993. *Parents and school: Customers, managers or teachers*. London: Routledge.
- NEPI, 1992. *National education policy investigation governance and administration*. Oxford University Press/NECC, Cape Town.
- Purkey, S.C. en Smith, M.S. 1983. Effective school. A Review. *The Elementary School Journal*, (4):427-452.
- Razik, T.A. en Swanson, A.D. 1995. *Fundamental concept of educational leadership and management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- (RESA) Research in Education in South Africa. Conference Papers. 1989. *The struggle against apartheid. Education: towards people's education in South Africa*. University of Sussex: Colchester (29-30 March 1989) p.1-16. Paper 3 Revised version of the article "Education Resistance" by Wolpe, H. Published in J. Lanisdale (ed), *South Africa in Question* (University of Cambridge African Studies Centre, 1988).
- Sached, 1992. *Back to learning. The National Education Conference*. Braamfontein: Ravan Press.
- Saxe, RW 1984. *School community relations in transition*. California: McCutchan Publishing Corporation.



- Schreuder, J. en Landey, V. 2001. *KOMPAS vir skoolgebaseerde bestuur*. Kaapstad: Renaissance.
- Sergiovanni, T.J. en Corbally, J.E. 1986. *Leadership and organisational culture – new perspectives on administrative theory and practice*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press.
- Smith, D.P.J. en Pacheco, R. 1996. Die konsep leerkultuur. *South African Journal of Education*, 16(3):158-164.
- Smith, S.C. en Piele, P.K. 1997. *School leadership. Handbook of excellence*, pp.162-177.
- Snyman, J.H. 1992. Die skep en instandhou van skooltradisie. M.Ed.-proefskrif, Universiteit van Stellenbosch, Kaapstad.
- Steinback, W. 1990. *Help jou kind presteer*. Kaapstad: Tafelberg-Uitgewers Beperk.
- Suid-Afrikaanse Skolewet. 24 April 1996. Konsep vir Bespreking, Algemene Kennisgewing 503 van 1996. No. 17136, Vol. 370.
- Sunday Times*, 1997. Naam en presiese datum van artikel onbekend.
- Task Team on Education Management Development, Department of Education, South Africa. 1996. *Report of the team on education management development: Changing management to manage change in education*. December 1996.
- Trompenaars, F. 1995. *Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business*. London: N. Brealey Publishing.
- Van Zyl Slabbert, F. 1987. Education and the wider South African context, in *Addressing Educational Crisis and Change: Relevant Private Sector Initiatives 11-12 March 1987*. The Conference Papers. Peter Randall (ed.), Johannesburg, JCE/Wits.